

## **Digitalisaation vakuutusosalalle luomat haasteet vakuutus- yhtiöiden näkökulmasta**

Jatta Kämppi

<b>Tekijä(t)</b> Jatta Kämppi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Digitalisaation vakuutusosalalle luomat haasteet vakuutusyhtiöiden näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 63 + 3
<p>Digitalisaatio on muokannut alaa kuin alaa, eikä vakuutusala ole tällä saralla poikkeus. Verrattuna muihin toimialoihin, vakuutusliiketoiminnassa uusien teknologioiden ja innovaation käyttöönotto on ollut hidasta. Digitalisaation luomat ilmiöt sekä asiakkaiden muuttuneet tarpeet ja käyttäytyminen kuitenkin luovat alan toimijoille painetta muutokseen kilpailukyynsä ylläpitämiseksi.</p> <p>Tässä tutkimuksessa esitetään digitalisaation luomat vaikutukset vakuutusosalalle Suomessa ja pohditaan etenkin ilmiön aiheuttamia tulevaisuuden haasteita vakuutusyhtiöille. Tutkimus on toteutettu ilman toimeksiantajaa ja sen tarkoitus on havainnollistaa tutkiva ilmiö tutkimuksen tekijälle.</p> <p>Ennen tutkimuksen teoreettista osuutta on johdanto, jossa esitellään tavoitteet, rajoitteet sekä tutkimusongelmat. Näiden lisäksi kerrotaan tutkimuksen rakenne ja käytetyt menetelmät sekä määritellään opinnäytetyössä olennaisessa osassa olevat käsitteet.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa avataan lyhyesti vakuuttamisen historiaa sekä tehdään lyhyt katsaus nykyaikaisen vakuutusalan pääpiirteisiin. Samassa yhteydessä esitellään suurimmat palveluidentarjoajat Suomen vakuutusmarkkinoilla sekä perehdytään erilaisiin vakuutustuotteisiin. Toisessa osassa käsitellään itse digitalisaatiota sekä sen luomia ilmiöitä ja vaikutuksia vakuutusosalalla. Tässä osuudessa keskiössä ovat vakuutustoimintaa koskevat muutokset, tekniikan kehittymisen vaikutukset alan toimihenkilöiden työnkuvaan, asiakaskäyttäjytymisen muutokset sekä vakuutusyhtiöiden digimuutoksen johtaminen.</p> <p>Tutkimuksen empiirisessä osuudessa päädyttiin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Tutkimus toteutettiin suorittamalla teemahaastattelut maaliskuun 2020 aikana kahdelle vakuutusalan asiantuntijalle. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli selvittää vastaukset opinnäytetyön tutkimusongelmiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset kulkivat hyvin linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tulosten perusteella pääteltiin digitaalisten ilmiöiden luovan uusia riskejä, joita alalla ei toistaiseksi osata vakuuttaa. Ilmiöiden muodostamilla teknologioilla on kuitenkin sitäkin tärkeämpi rooli yhtiöiden prosessien tehostamisessa ja toiminnan ketteröittämisessä. Digitalisaation myötä muuttunut asiakaskäyttäjytyminen luo yhtiöille painetta laadukkaiden digitaalisten palveluiden tarjoamiseen sekä kokonaisvaltaisen helppouden luomiseen. Jatkuva muutos vaatii organisaatioiden jäseniltä sopeutumiskykyä ja itseohjautuvuutta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Vakuutusala, digitalisaatio, riski, muutos ja haaste.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelmat .....	2
1.2	Rakenne ja menetelmät .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Vakuutusala .....	6
2.1	Toimijat .....	7
	OP Ryhmä .....	8
	LähiTapiola-ryhmä .....	8
	If Vahinkovakuutus .....	8
	Fennia- konserni .....	9
	Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva .....	9
2.2	Vakuutustuotteet .....	9
	Lakisääteiset vakuutukset .....	9
	Henkilövakuutukset .....	10
	Vahinkovakuutukset .....	11
2.3	Yhteenveto vakuutusosalasta .....	11
3	Digitaalinen murros vakuutusosalalla .....	13
3.1	Digitalisaatio .....	13
3.2	Vakuutustoiminnan muutos ja uudet riskit .....	13
	3.2.1 Liiketoimintamallien muutokset .....	14
	3.2.2 Digitaaliset ilmiöt ja niiden vaikutukset .....	16
3.3	Murroksen vaikutukset työhön ja työtehtäviin .....	19
3.4	Asiakaskäyttäytymisen muuttuminen .....	20
3.5	Yhteenveto luvun päätuotoksesta opinnäytteen tutkimusongelman kannalta .....	23
3.6	Digimuutoksen johtaminen .....	28
	3.6.1 Muutosjohtaminen .....	29
	3.6.2 Viisi askelta digimuutokseen .....	32
	3.6.3 Yhteenveto digimuutoksen johtamisesta .....	35
4	Tutkimus .....	38
4.1	Tutkimusongelman asettelu .....	38
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	38
4.3	Tutkimuksen rajoitteet .....	39
4.4	Haastattelujen tekeminen .....	39
4.5	Tutkimustulokset .....	40
	4.5.1 Kilpailu .....	40
	4.5.2 Vakuutusten kysyntä .....	41
	4.5.3 Digitaalisten ilmiöiden vaikutukset riskeihin .....	42

4.5.4	Digitaalisten ilmiöiden vaikutukset vakuutustoimintaan .....	43
4.5.5	Asiakaskäyttäytyminen.....	45
4.5.6	Liiketoimintamallien muutokset ja haasteet.....	46
4.5.7	Työ ja tehtävät.....	47
4.5.8	Digimuutoksen johtaminen.....	48
4.5.9	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	49
5	Johtopäätökset .....	50
5.1	Digitalisaation luomien ilmiöiden vaikutukset riskeihin ja vakuuttamiseen.....	50
5.2	Asiakaskäyttäytymisen muuttuminen .....	51
5.3	Vaadittavat muutokset kilpailukyvyn säilyttämiseksi .....	51
5.4	Ratkaisu tutkimuksen pääongelmaan .....	53
6	Pohdinta .....	54
	Tutkimuksen luotettavuusarviointi .....	58
	Kehitys- ja jatkotutkimusideoita .....	59
	Lähteet .....	60
	Liitteet.....	64
	Liite 1. Haastattelusuunnitelma .....	64
	Liite 2. Haastattelurunko.....	65
	Liite 3. Haastattelukysymykset .....	66

# 1 Johdanto

Vakuutusten käyttäminen on Suomessa yleistä ja suuri osuus suomalaisista kokeekin vapaaehtoiset vakuutukset tärkeänä osana arjen ja tulevaisuuden turvaamisessa (Finanssiala ry 2019). Suomessa vakuutusmarkkinoita ovat jo pitkän aikaa hallinneet muutamat suuret, hyvin perinteiset vakuutusyhtiöt. Vuonna 2013 Suomessa neljän suurimman vakuutusyhtiöryhmittymän osuudet kattoivat 91 prosenttia kaikilla markkinoilla, vahinko-, henki- sekä eläkevakuutuksessa (Rantala & Kivisaari 2014, 229). Osa näistä yhtiöistä on puhtaasti kotimaisia, ja valtaosa ainakin nimeltään tuttuja lähes jokaiselle suomalaiselle. Kuitenkin, mediassa on jo jonkin aikaa ollut voimakkaita spekulatioita vakuutusyhtiöiden tulevaisuudesta ja ylipäättään vakuuttamisesta. Uutisissa ja vakuutusala koskevissa julkaisuissa puhutaan markkinoille tulevista uusista, huipputeknologiaan perustuvista palveluidentarjoajista sekä startup- yrityksistä. Perinteiset vakuutusyhtiöt leimataan kömpelöiksi, eikä niiden koeta pystyvän vastaamaan kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin. Etenkin kansainväliset lähteet korostavat edellä mainittuja väitteitä (Catlin, Lorenz, Morrison & Wilms 2017; Capgemini & Efma 2016, 11 & 17). Tässä tutkimuksessa halutaankin selvittää, miten suurella volyymilla vakuutusala tulee Suomessa muuttumaan.

Käsitteenä ja konkreettisena ilmiönä digitalisaation havaitsemiselta ei voi välttää. Kyseinen ilmiö on ollut pinnalla maailmanlaajuisesti eri medioissa koskien lähes jokaista toimialaa ja sekä kuluttajien arkea. Jo viimeisen vuosikymmenen aikana digitalisaation mahdollistamat muutokset yhteiskunnassa ovat olleet järjestyttäviä, mutta aihetta koskettavien lähteiden perusteella teknologian kehitys kiihtyy yhä enemmän, ja suurimmat yhteiskuntaamme mullistavat muutokset ovat vasta edessämme. (Balasubramanian, Libarikian & McElhaney 2018; Kähkönen 2016; Rauhala 2018)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan digitaalisen murroksen vakuutusosalalle luomia haasteita. Tutkimuksen keskiössä ovat erityisesti tekniikan kehitymisestä seuraavat vaikutukset, kuten liiketoimintamallien muutokset sekä palveluiden digitalisoituminen. Opinnäytetyön koskiessa vakuutusala, suuressa roolissa ovat digitalisaation myötä syntyneet täysin uudet riskit, joista osasta on jo tullut täysin realistinen osa tavallisen kuluttajan arkea.

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti merkittävästi henkilökohtainen kiinnostus vakuutuksiin ja oman terveyden sekä omaisuuden vakuuttamiseen. Vakuuttamisella on suuri rooli riskien minimoimisessa sekä oman tulevaisuuden turvaamisessa. Tutkintoon liittyvän työharjoittelun suorittaminen vakuutusyhtiössä johti tutkimuksen työstämiseen yhtiöiden näkökulmasta.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelmat**

Tutkimusprosessin tarkoituksena on syventää omaa henkilökohtaista teoreettista perustaa vakuutusalaan eli pyrkiä ymmärtämään, mitä vakuuttaminen ja vakuutukset ovat ja millaisia eri vakuutuslajeja Suomen markkinoilla on. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ymmärtää, mitä digitalisaatio on ja millaisia eri ilmiöitä se on luonut ja miten nämä ilmiöt tulevat vaikuttamaan vakuutusalaan. Lisäksi halutaan selvittää, miten alalla varaudutaan tai pyritään varautumaan uusiin haasteisiin, miten ja mihin suuntaan yhtiöiden rakennetta ja toimintaa kehitetään sekä miten muutosjohtamisen rooli digitaalisessa murroksessa nähdään. Tutkimuksen tuloksena halutaan myös saada kuva siitä, minkälainen vakuutusmaailma Suomessa tulevaisuudessa on. Edellä mainittujen ohella tutkimuksessa halutaan spekuloida tulevaisuuden muutoksista, kuten uudenlaisista riskeistä ja niiden merkittävydestä Suomessa sekä siitä, miten kuluttajien asiakaskäyttäytyminen tulee muuttumaan.

Opinnäytetyö kohdistuu vakuutusalaan ja alan toimijoihin Suomessa. Mahdollisia skenaarioita ja ilmiöitä esitellään yleisellä tasolla, mutta keskiössä ovat haasteet, joita juuri Suomen markkinoilla tullaan tulevaisuudessa kohtaamaan. Yksittäisten yhtiöiden liiketoimintaa ei tässä tutkimuksessa vertailla, vaan alan suurimmat toimijat esitellään lyhyesti nykyisen markkinatilanteen kuvaamiseksi. Vakuutusalaan koskeva sääntelyä sekä valvontaa avataan lyhyesti, ja ainoastaan siltä osin, miten digitalisaatio niihin vaikuttaa. Pohdintaa tehdään suomalaisen toimintaympäristön ja talouden näkökulmasta kuluttajatasolla. Työn empiirisessä osuudessa tullaan selvittämään, mitkä ovat vakuutusalan todelliset haasteet tulevaisuuden Suomessa.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- 1) Minkälaisia haasteita digitalisaatio luo vakuutusosalalle?

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa tukemaan on asetettu kolme alaongelmaa, jotka ovat seuraavat:

1. Miten digitalisaation luomat ilmiöt vaikuttavat riskeihin ja vakuuttamiseen?
2. Miten ihmisten asiakaskäyttäytyminen tulee edelleen muuttumaan?
3. Minkälaista muutosta perinteisiltä vakuutusyhtiöiltä vaaditaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi?

## **1.2 Rakenne ja menetelmät**

Opinnäytetyö rakentuu teoriapohjasta, empiirisestä tutkimuksesta sekä näiden edellä mainittujen osuuksien analyyseistä, jotka jatkuvat pohdintana työn lopussa.

Opinnäytetyön johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä rakenne ja tutkimuksen menetelmät. Näiden jälkeen avataan myös tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ennen virallista teoriaosuutta.

Luvussa 2 tehdään pintaraapaisu vakuutusalan historiaan sekä avataan nykyaikaisen vakuutusalan pääpiirteitä. Luvussa esitellään myös lyhyesti suurimmat toimijat Suomen vakuutusmarkkinoilla sekä käydään läpi vakuutustuotteiden jakautuminen. Digitaalisessa viitekehyksessä luvussa 3 mennään pintaa syvemmälle digitalisaatioon ja sen luomiin ilmiöihin ja vaikutuksiin vakuutusosalalla. Alaluvuissa käsitellään vakuutustoimintaa koskevia muutoksia sekä uusia liiketoimintamalleja, tekniikan kehittymisen vaikutuksia erityisesti alan toimihenkilöiden työkuvaan, asiakaskäyttäytymisen muutoksia sekä yhtiöiden digimuutoksen johtamista.

Empiirinen osuus luvussa 4 koostuu tutkimusongelmasta ja aiheen ymmärtämiseksi toteutetusta tutkimuksesta. Johtopäätökset tutkimuksesta käydään läpi seuraavassa luvussa 5, minkä jälkeen työ tiivistyy sekä digitaalisen viitekehysten että tutkimuksen analyyysien pohdinnaksi luvussa 6. Pohdinnassa käsitellään myös kehitys- ja jatkotutkimusideat sekä luotettavuusarviointi.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

#### Riski

Riski tarkoittaa olemassa olevaa vahingonvaaraa. Riskin toteutuminen on täysin sattumanvaraista. On siis epävarmaa, kuinka suuressa mittakaavassa vahinko tapahtuu, esimerkiksi meneekö ajoneuvo onnettomuudessa lunastuskuntoon vai selvittääkö pelkillä peltivaurioilla. Kun käsitellään riskiä vakuutuksen yhteydessä, vahingonvaara tulee olla rahallisesti mitattavissa. (Kivisaari & Rantala 2014, 61–67)

#### Vakuutustoiminta

Vakuutustoiminta käsitteenä;

"Tietyn riskin alaiset yksiköt, vakuutuksenottajat, sopivat vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen laitoksen, vakuutuslaitoksen eli vakuutuksenantajan, kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutuksenantaja korvaa siitä aiheutuneen vahingon. Korvauksensaantioikeuden vastikkeeksi vakuutuksenottajat suorittavat vakuutusmaksun vakuutuksenantajalle." (Kivisaari & Rantala 2014, 70)

### Vakuutus

Vakuutuksella tasataan erilaisten vahinkojen taloudellisia seurauksia. Vakuutuksen tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa (Finanssiala ry 2019). Vakuutuksen keskeisiä ominaisuuksia ovat vakuutusmaksu, sattumanvaraisuus sekä korvaus vahingosta (Ylikoski & Järvinen 2011, 15).

### Automatisaatio

Marttinen (2018, 64) on määritellyt automatisaation ilmiönä, jonka johdosta koneiden ja laitteiden itsenäinen toiminta ilman ihmisen suoranaista apua on yleistynyt. Automaatio on käsitteenä erittäin laaja, ja sillä on useita eri tasoja, sillä siihen voivat liittyä nykyisin myös robotisaatio sekä digitalisaatio.

### Robotisaatio

Robotisaation voidaan ajatella olevan seuraava taso automatisaatiosta. Marttisen (2018, 108–109) robotisaatioon voidaan viitata joustavana automaationa. Robotiikka on automaatioon verrattuna älykkäämpää, jolloin koneiden toimiminen itsenäisesti erilaisissa tehtävissä on mahdollista. Kuluttajalle tutumpia robotiikkaan perustuvia laitteita voivat olla esimerkiksi itseohjautuva imuri tai ruohonleikkuri. Erilaisten tuotteiden ja laitteiden valmistuksessa käytettävien teollisuusrobottien ohella myös maataloudessa on jo vuosien ajan hyödynnetty robotiikkaa karjan ruokinnassa ja lypsämisessä. (Marttinen 2018, 108–109)

### Digitalisaatio

Automaation ja robotisaation jälkeen teknologian kehittymisen luomaa seuraavaa ilmiötä kutsutaan digitalisaatioksi. Marttinen (2018, 141–142) on avannut tätä termiä tarkoittaen digitaalisten teknologioiden yleistymistä. Selkokielellä se voidaan selittää tavallisesti fyysisten asioiden muuttuessa sähköiseen muotoon. Finanssialalla digitalisaation näkyy selkeästi konttoreiden vähenemisellä ja asiakaspalvelun siirtymisellä verkkoon ja muihin kanaviin, kuten online keskusteluihin. (Marttinen 2018, 141–142)

### Tekoäly

Tekoäly eli kansainvälisesti tunnettu Artificial Intelligence (AI) on erilaisiin älykkäisiin toimintoihin kykenevä korkean teknologian laite, kuten tietokone tai tietokoneohjelma. Tekoäly jäljittelee ihmismäistä ajattelua, ja se kykenee oppimiseen sekä ongelmanratkaisuun. Marttisen (2018, 154) mukaan tekoäly on osa aiempia ilmiöitä eli automatisaatiota, robotisaatiota sekä digitalisaatiota, mutta ainakaan vielä toistaiseksi se ei ole vakiinnuttanut asemaansa samankaltaisena ilmiönä, kuten edeltäjänsä. (Marttinen 2018, 154)



### Big Data

Digitalisaation myötä syntynyt käsite ”big data” tarkoittaa tilasto- ja tietotieteen avulla analysoitavaa valtavaa tietomassaa, jota kerätään digitaalisista lähteistä, kuten sosiaalista mediasta tai Internetistä. Big dataa hyödynnetään erityisesti koneoppimisen ja tekoälyn kehittämisessä (Marttinen 2018, 142).

## 2 Vakuutusala

Yksilöllä on aina ollut jonkin asteinen tarve varautua ennalta arvaamattomien vahinkojen ja sairauksien varalta. Vakuuttamisen syvimmat juuret ulottavat alkukantaisiin yhteiskuntiin, joissa perheenjäsenten väliset suhteet olivat erityisen lujia. Jopa usean eri sukupolven jäsenet asuivat tiiviisti yhdessä ja hätään joutuneita perheenjäseniä autettiin koko suvun voimin. Kun sukulaissuhteet alkoivat hiljalleen heikkenemään yhteiskunnan kehittyessä, alkoi muodostumaan keskinäisen avunannon yhteisöjä, kuten ammattikuntia. Tällöin jokainen yhteisön jäsen oli oikeutettu saamaan tarvittaessa apua, sekä myös velvollinen osallistumaan auttamiseen. Vähitellen keskinäinen avunanto alkoi kehittymään tarkasti sovituihin periaatteisiin, joiden pohjalta on syntynyt keskinäisyyteen perustuva vakuutustoiminta. (Rantala & Kivisaari 2014, 18-19)

Keskinäisyyteen perustuvan vakuutustoiminnan rinnalla kehittyi kuitenkin myös hieman poikkeavalla tavalla kaupallinen vakuutustoiminta. On mahdollista, että joissakin yhteisöissä ei ollut sopivaa perustaa keskinäiselle vastuun kantamiselle, jolloin kyseiseen yhteisöön kuuluneet varakkaat yksilöt tai liiketoimintaa harjoittavat yritykset ottivat kantaakseen muiden yksilöiden riskejä taloudellista vastiketta vastaan (Rantala & Kivisaari 2014, 19). Edelleen, nykyaikaisen vakuutustoiminnan perusideana on riskin jakaminen monen asiakkaan kesken (Ylikoski & Järvinen 2011, 21).

Rantalan ja Kivisaaren teoksen (2014, 70) määritelmän mukaan vakuutustoiminnassa vakuutuksenantaja eli vakuutusyhtiö tekee vakuutuksen ottajan eli asiakkaan kanssa sopimuksen, jossa vakuutuksenantaja lupaa maksaa asiakkaalleen rahallisen korvauksen, mikäli asiakas kohtaa vakuutussopimuksessa yksilöidyn vahingon tai tapahtuman.

*"Tietyn riskinalaiset yksiköt, vakuutuksenottajat, sopivat vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen laitoksen, vakuutuslaitoksen eli vakuutuksenantajan, kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutuksenantaja korvaa siitä aiheutuneen vahingon. korvauksensaantioikeuden vastineeksi vakuutuksen ottajat suorittavat vakuutusmaksun vakuutuksen antajalle. (Rantala & Kivisaari 2014, 70)*

Vakuutusala on muun finanssialan tavoin erittäin tarkasti säänneltyä. Syy tarkkaan sääntelyyn löytyy alan toimintamallista eli vakuutusmaksujen laskuttamisesta asiakkailta etukäteen, jolloin maksajien on voitava varmistua vakuutuskorvausten saamisesta, kun vahinko heidän kohdalleen sattuu. Siksi vakuutustoiminnan harjoittaminen edellyttää toimilupaa, jonka henki- ja vahinkovakuutusyhtiöiden tapauksessa myöntää Finanssivalvonta, ja vastaavasti työeläkevakuutusyhtiöille luvan myöntää valtioneuvosto. Toimiluvan myöntämisen

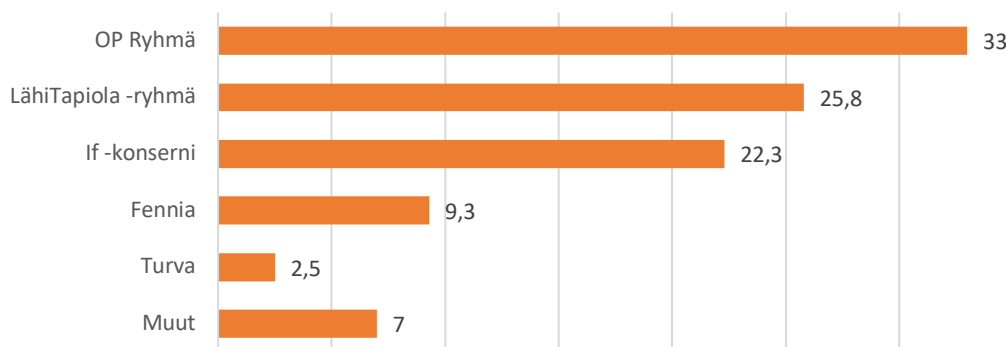
lisäksi myös vakuutustoimintaa harjoittavien valvominen on Finanssivalvonnan tehtävänä. (Finanssiala ry 2019; Rantala & Kivisaari 2014, 120-122)

## **2.1 Toimijat**

Vakuutusyhtiöt jaetaan niiden toimialan mukaan vahinko-, henki- ja työeläkevakuutusyhtiöihin. Lain mukaan henkivakuutusta ja vahinkovakuutusta ei saa harjoittaa samassa vakuutusyhtiössä, mutta usein nämä kuitenkin kuuluvat samaan konserniin tai toimivat yhteistyössä keskenään, mahdollisesti myös yhteisen nimen alla. On myös mahdollista, että samaan konserniin kuuluu työeläkevakuutusyhtiö, mutta tällöin kyse on enemmänkin yhteistoimintasopimuksesta, jolloin yhteistoiminta ei oikeuta määräämisvaltaan. Esimerkiksi eläkeyhtiöt voivat tehdä yhteistyötä useamman organisaation kanssa. (Finanssiala ry 2019)

Vakuutusyhtiöt voivat olla yhtiömuodoltaan joko keskinäisiä tai osakeyhtiöitä. Keskinäisen vakuutusyhtiön osakkaita eli omistajia ovat kyseisen yhtiön vakuutuksenottajat, kun taas osakeyhtiön omistajia ovat ne, jotka ovat hankkineet yhtiön osakkeita sijoittamalla varojaan yhtiön toiminnan rahoittamiseen. Kotimaisten toimijoiden lisäksi Suomessa vakuutusia tarjoavat ulkomaalaisten vakuutusyhtiöiden sivukonttorit, sekä muut rajan yli toimivat ulkomaalaiset yhtiöt, joilla ei ole Suomessa lainkaan toimipistettä. (Finanssiala ry 2019; Rantala & Kivisaari 2014, 211)

Finanssiala ry:n julkaiseman tiedon mukaan Suomessa toimi vuoden 2016 vuoden lopussa 52 kotimaista vakuutusyhtiötä, joista vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöitä oli 36, henkivakuutusyhtiöitä 10 ja työeläkevakuutusyhtiöitä 6. Näiden ohella toimintaa harjoittivat myös 17 ulkomaisen vakuutusyhtiön sivuliikettä, sekä yli 700 ulkomaista rajan yli toimivaa yhtiötä, joilla ei ole Suomessa lainkaan toimipistettä. Vakuutusmeklarirekisterissä, jota myös ylläpitää Finanssivalvonta, oli vuoden 2016 lopussa 82 vakuutusmeklariyritystä (Finanssiala ry 2017, 5). Suomen vakuutusmarkkinat ovat tyypillisesti olleet muutaman suurimman yhtiön hallitsemia. Vuonna 2008 neljän suurimman yhtiöryhmän osuus koko alan maksutulosta oli melkein 85 prosenttia (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 15). Finanssiala ry:n julkaisusta selviää, että edelleen vuonna 2018 neljän suurimman ryhmittymän osuus maksutulosta on lähes 85 prosenttia (Finanssiala ry 2019, 5).



Kuvio 1. Vahinkovakuutuksen markkinaosuudet Suomessa 2017. (Finanssiala ry 2017, 8)

Finanssiala ry:n julkaiseman tilaston mukaan (2017) viisi suurinta vahinkovakuutusyhtiötä Suomessa vuonna 2017 olivat seuraavat;

### **OP Ryhmä**

Suomalainen OP Ryhmä muodostuu 167 itsenäisestä jäsenosuuspankista ja niiden keskusyhteisö OP Osuuskunnan tytär- ja lähiyhteisöistä. Finanssiryhmä on osuustoiminnallinen eli sen tavoitteena on mahdollisimman hyvien ja tehokkaiden palveluiden tuottaminen omistaja-asiakkailleen. Finanssiryhmän kolme pääliiketoiminta-aluetta ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (OP Ryhmä 2017)

### **LähiTapiola-ryhmä**

LähiTapiola-ryhmä on asiakasomisteinen, keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva yhtiöryhmä. Ryhmä koostuu LähiTapiola Vahinkoyhtiöstä, LähiTapiola Henkiyhtiöstä, LähiTapiola Varainhoidosta, LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta ja LähiTapiola Kiinteistö pääomarahastoista. Näiden lisäksi ryhmään kuuluu 20 alueellista keskinäistä vahinkovakuutusyhtiötä. Ryhmän ylin emoyritys on LähiTapiola Vahinkoyhtiö. (LähiTapiola 2018)

### **If Vahinkovakuutus**

If Vahinkovakuutus on osa Sampo konsernia, ja sillä on johtava asema pohjoismaiden suurimpana vahinkovakuutusyhtiönä jopa 20 prosentin markkinaosuudella. Pohjoismaiden lisäksi konsernilla on toimintaa Baltiassa sekä myös Ranskassa, Alankomaissa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa (If Vahinkovakuutus Oyj).

## Fennia- konserni

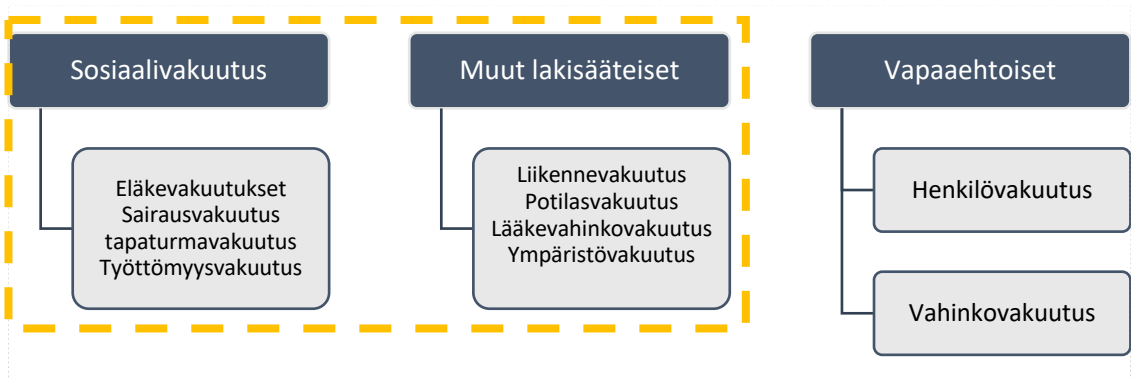
Suomalainen Fennia-konserni rakentuu Keskinäisestä Vakuutusyhtiö Fenniasta sekä sen tytäryhtiöistä, vapaaehtoisia henki-, eläke- ja säästövakuutuksia tarjoavasta Henki-Fenniasta, varainhoitopalveluita tarjoavasta Fennia Varainhoito Oy:stä ja palveluyhtiö Fennia-palvelu Oy:stä. Vakuutusyhtiön toiminta perustuu asiakasomistajuuteen, eli konsernin tuottoja käytetään juuri sen asiakkaiden, eli omistajien palveluiden kehittämiseen. (Fennia-konserni)

## Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva

Turva on suomalainen, vajaa 300 henkilöä työllistävä Keskinäinen Vahinkovakuutusyhtiö. Turva toimii yhteistyössä LähiTapiolan kanssa välittäen yhtiön vapaaehtoisia henki- ja eläkevakuutuksia, sekä Keskinäisen Työeläkevakuutusyhtiö Elon kanssa koskien lakisääteisiä työeläkevakuutuksia. (Turva 2018)

### 2.2 Vakuutustuotteet

Vakuutukset voidaan karkeasti jakaa henkilövakuutuksiin ja vahinkovakuutuksiin. Henkilö- ja vahinkovakuutukset ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Lakisääteiset vakuutukset jakautuvat Suomen sosiaaliturvaan liittyviin sosiaalivakuutuksiin sekä muihin Suomen lain mukaan tietyissä tilanteissa pakollisiksi määräämiin vakuutuksiin. Vapaaehtoiset vakuutukset turvaavat sekä kuluttajan että yrittäjän arkea ja toimeentuloa, ja nimensä mukaisesti mikään laki ei edellytä niiden voimassaoloa. (Rantala & Kivisaari 2014, 363 & 465)



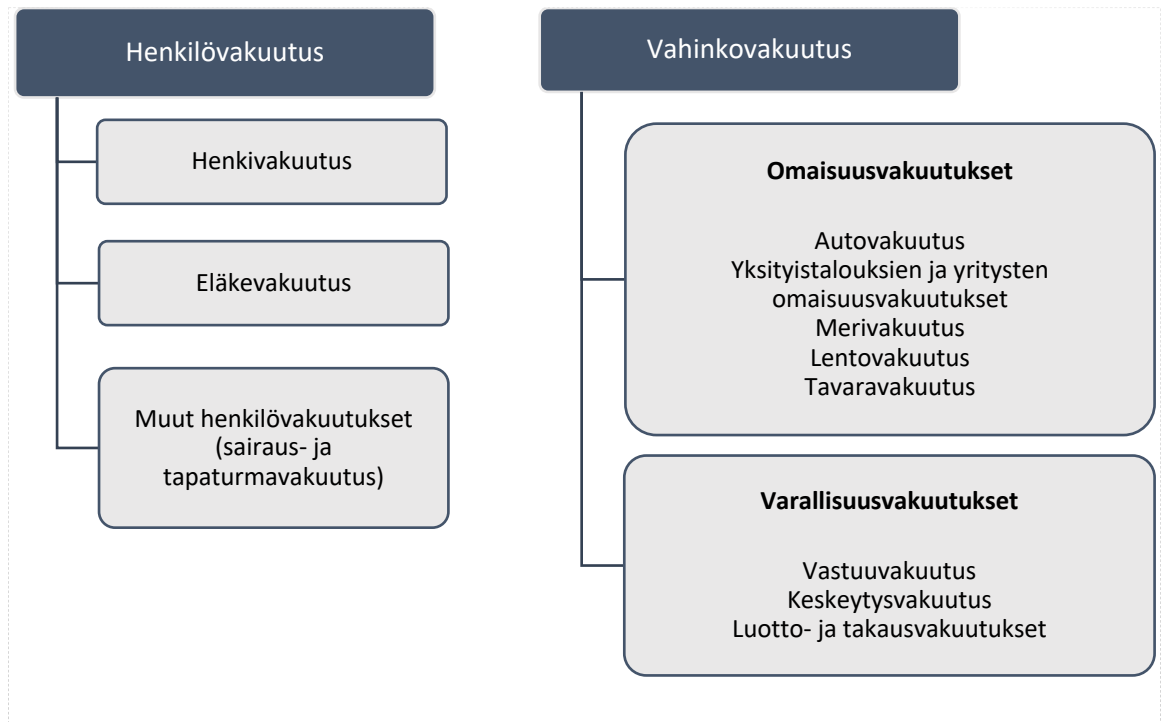
Kuvio 2. Vakuutustuotteiden jakautuminen. (Rantala & Kivisaari 2014, 363 & 465)

### Lakisääteiset vakuutukset

Suomen vakuutusmarkkinoiden erikoisuus on lakisääteisten vakuutusten keskeinen rooli. Finanssiala ry:n vuonna 2019 julkaiseman tiedon mukaan lakisääteisten vakuutusten

osuus vakuutusyhtiöiden yhteenlasketusta maksutulosta oli noin 61 prosenttia. (Finanssiala ry 2019)

Suomen laki velvoittaa ottamaan tiettyjä vakuutuksia erikseen määritellyissä tilanteissa. Lakisääteisiä vakuutuksia on molemmissa sekä henki- että vahinkovakuutuksissa. Näitä vakuutuksia ovat muun muassa liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus. Näiden lisäksi suomalaiseen sosiaaliturvaan kuuluvat työeläkevakuutus sekä lakisääteinen tapaturmavakuutus, ovat lakisääteisiä vakuutuksia. (Finanssiala ry 2019)



Kuvio 3. Vapaaehtoisten Henkilö- ja Vahinkovakuutustuotteiden erittely. (Rantala & Kivisaari 2014, 465)

### Henkilövakuutukset

Henkilövakuutukset voidaan jakaa henki-, eläke- sekä sairaus- ja tapaturmavakuutuksiin (Rantala & Kivisaari 2014, 465). Ne täydentävät sosiaaliturvaa ja turvaavat yksilöpuolella vakuutuksenottajan tai hänen perheensä toimeentulon kuoleman tai esimerkiksi sairastumisen tai vammautumisen varalta. Yritystoiminnassa henkilövakuuttaminen antaa turvaa muun muassa yrittäjän menehtyessä tai työntekijän tullessa työkyvyttömäksi (Rantala & Kivisaari 2014, 468-472).

Erilaisia henkivakuutustuotteita ovat muun muassa yksinkertaiset kuolemanvaravakuutukset, säästöhenkivakuutukset, sijoitussidonnaiset, kapitalisaatiosopimukset sekä ryhmähenkivakuutukset (Rantala & Kivisaari 2014, 476-484). Nämä tuotteet eivät ole ainoastaan

kuoleman ja vakavan sairastumisen varalle, vaan ne toimivat säästö- ja sijoitustuotteina, joilla tavoitellaan varallisuuden kasvattamista pitkäaikaisella säästämällä. Eläkevakuutuksella pyritään nimensä mukaisesti varmistamaan taloudellinen vakuus eläkeikään siirtäessä. Kapitalisaatiosopimukset kuuluvat myös vakuutussijoittamiseen, mutta ne ovat siinä mielessä poikkeuksellisia, ettei niissä ole lainkaan henkilöä vakuutettuna (FINE Vakuutus- ja rahoitusneuvonta).

### **Vahinkovakuutukset**

Vahinkovakuutuksilla korvataan fyysisiä tai taloudellisia vahinkoja. Tällaisia vakuutuksia ovat sairausvakuutukset ja tapaturmavakuutukset, ajoneuvoja ja kulkuvälineitä koskevat vakuutukset, palovakuutukset ja muut omaisuuden vahingoittumisen korvaavat vakuutukset, liikennevakuutus, vastuuvakuutus, luottovakuutus, takausvakuutus, oikeusturvavakuutus ja matka-apuvakuutus (Rantala & Kivisaari 2014, 81 & 89). Vahinkovakuutukset myöntää vahinkovakuutusyhtiö (Rantala & Kivisaari 2014, 91).

### **2.3 Yhteenveto vakuutusala**

Vakuutustoiminnassa vakuutuksenantaja eli vakuutusyhtiö tekee vakuutuksenottajan eli asiakkaan kanssa sopimuksen, jossa vakuutuksenantaja lupaa maksaa asiakkaalleen rahallisen korvauksen, mikäli asiakas kohtaa vakuutussopimuksessa yksilöidyn vahingon tai tapahtuman. Vakuutuskorvauksen edellytyksenä on sopimusehtojen täyttyminen sekä sopimuksessa määritellyt vakuutuksenottajan suorittamat vakuutusmaksut (Rantala & Kivisaari 2014, 70).

Vakuutusala itsessään on muun finanssialan tavoin erittäin tarkasti säänneltyä. Sääntelävistä laeista keskeisempiä ovat vakuutusyhtiölaki ja vakuutusopimuslaki (Finanssiala ry 2019). Vakuutustoiminnan harjoittaminen edellyttääkin yhtiöiltä toimilupaa, jonka henki- ja vahinkovakuutusyhtiöiden tapauksessa myöntää Finanssivalvonta, ja vastaavasti työeläkevakuutusyhtiöille luvan myöntää valtioneuvosto. Tämän lisäksi Finanssivalvonnan tehtävänä on vakuutustoimintaa harjoittavien yhtiöiden valvominen (Finanssiala ry 2019; Rantala & Kivisaari 2014, 120-122).

Vakuutusyhtiöt voivat olla yhtiömuodoltaan joko keskinäisiä tai osakeyhtiöitä. Yhtiöt jaetaan niiden toimialan mukaan vahinko-, henki- ja työeläkevakuutusyhtiöihin. Laki estää henkivakuutusten ja vahinkovakuutusten harjoittamisen samassa vakuutusyhtiössä, mutta usein näiden kahden toimialan yhtiöt kuitenkin kuuluvat samaan konserniin tai toimivat yhteistyössä keskenään mahdollisesti myös yhteisen nimen alla. Samaan konserniin voi

myös kuulua työeläkevakuutusyhtiö, mutta tällöin kyse on enemmänkin yhteistoimintasuopimuksesta, eikä tässä tapauksessa yhteistoiminta oikeuta määräämisvaltaan. Esimerkiksi eläkeyhtiöt voivat tehdä yhteistyötä useamman eri organisaation kanssa. (Finanssiala ry 2019)

Suomen vakuutusmarkkinoille ominaista on lakisääteisten vakuutusten huomattava rooli, sillä Finanssiala ry:n (2019) mukaan jopa 61 prosenttia vakuutusyhtiöiden yhteenlasketusta maksutulosta koostuu lakisääteisistä vakuutuksista. Kotimaisten toimijoiden lisäksi Suomessa vakuutuksia tarjoavat ulkomaalaisten vakuutusyhtiöiden sivukonttorit, sekä muut rajan yli toimivat ulkomaalaiset yhtiöt, joilla ei ole Suomessa lainkaan toimipistettä. (Finanssiala ry 2019)

Vakuutustuotteet voidaan jakaa yksinkertaisesti henkilö- ja vahinkovakuutuksiin. Näihin molempiin ryhmiin kuuluvat eri vakuutustuotteet voivat olla lakisääteisiä eli Suomen lain tietyissä tilanteissa pakolliseksi määrittämiä tai kansalaisten sosiaaliturvaan liittyviä vakuutuksia, tai vastaavasti vapaaehtoisia, kuluttaja tai yrittäjän arkeen lisäturvaa tuovia vakuutuksia. (Rantala & Kivisaari 2014, 363 & 465)



### **3 Digitaalinen murros vakuutusosalalla**

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen aihetta käsittelevään teoriaan. Luvun alussa avataan itse ilmiötä eli digitalisaatiota, jonka jälkeen käsitellään alaluvuissa yksi kerrallaan ilmiön synnyttämiä vaikutuksia koskien vakuutusala Suomessa.

#### **3.1 Digitalisaatio**

Digitalisaatio on tekniikan kehittymisen myötä alkunsa saanut yhteiskunnallinen murros, jossa perinteiset fyysiset toimintamallit saavat digitaalisen muodon. Sen vaikutukset ovat erittäin monialaiset. Marttinen (2018, 141) kuvaa teoksessaan, että liiketoimintojen digitalisoituessa aikaan, tilaan, tiedonsaantiin ja osallistumiseen aiemmin liittyneet rajoitteet häviävät ihmisten vuorovaikutuksesta. Kuluttajien on mahdollista hoitaa kotisohvaltaan niin ruokaostokset kuin asuntolainan neuvottelut. Työnteon edellytys ole enää fyysinen läsnäolo työpaikalla, vaan etätyöskentely on mahdollista, vaikka toiselta puolelta maapalloa. Vakuutusosalalla digitaalinen murros on selkeimmin havaittavissa asiointin painottumisella yhä enemmän konttoreiden sijasta yhtiöiden sähköisiin kanaviin, kuten verkkosivuille, sähköpostiin tai sosiaalisen median kanaviin, joita asiakkaat käyttävät tietokoneiden, älypuhelimien tai tablettien välityksellä. Myös yhä useammin dokumentointi ja tiedonsiirto tapahtuvat automatisoidusti ja sähköisesti. (Marttinen 2018, 141)

Pitkäsen (2016) kirjoittamassa artikkelissa tuodaan esille myös digitalisaation myötä syntynyt käsite kokonaan uudesta ihmisryhmästä, josta käytetään nimitystä diginatiivit. Tämä sukupolvi on kasvanut lapsesta saakka käyttäen teknologiaa, kuten kännyköitä sekä tietokoneita. Tämän myötä heille on ominaista käyttää digitaalisia kanavia asioidessaan riippumatta, mistä toimialasta on kyse. Diginatiivien lisääntyminen ja heidän tarpeensa luovat painetta yhtiöille niiden kanavien ja palveluiden kehittämiseen. (Pitkänen 2016)

#### **3.2 Vakuutustoiminnan muutos ja uudet riskit**

Vaikka teknologian kehitymisestä seuranneet sekä negatiiviset että positiiviset vaikutukset ovat olleet havaittavissa vakuutusosalalla jo jonkin aikaa, ovat suurimmat muutokset kuitenkin vasta edessä. Teknologisia liike-elämää ja kuluttajien arkea mullistavia innovaatioita syntyy yhä kiihtyvällä tahdilla. Konsultointi-, teknologia- ja ulkoistuspalveluista tarjoavan sekä pankki- ja vakuutusalan järjestö Efman ja konsulttiyhtiö Capgeminin vuosittain julkaisemassa raportissa (Capgemini & Efma 2016, 5) käy selväksi, että digitaalinen murros tulee muuttamaan koko vakuutusalan sen liiketoimintamallien perustasta lähtien. Liiketoimintamallien muuttaminen on välttämätöntä, jotta yhtiöt säilyttäisivät kilpailukykynsä

muuttuvassa toimintaympäristössä ja kykenisivät vastaamaan digitaalisen sukupolven uusiin kulutustottumuksiin ja ostokäyttäytymiseen. Myös Kähkösen (2016) kirjoittamassa artikkelissa sekä yhdysvaltalaisen konsulttiyhtiö McKinsey & Companyn sivuston julkaisussa tuodaan esille digitaalisten ilmiöiden edesauttavat muutokset, jotka vaikuttavat palveluiden ja tuotteiden jakelusta vakuuttamiseen, sekä niiden hinnoittelusta vakuutuskorvauksiin. Riskienarviointi ja niiden hallinta vaikeutuu, sillä tulevaisuuden riskit ovat yhä enemmän taloudellisia sekä arvaamattomia (Balasubramanian, ym. 2018). Näiden uusien riskityyppien takia niiden vahinkojen mittavuuden laajuutta on huomattavasti hankalampi arvioida. Esimerkiksi, kun ajoneuvot kolaroivat liikenteessä, ovat syntyneet vahingot konkreettisesti havaittavissa, mutta vastaavasti yrityksen järjestelmien kaatumisesta tai sisäisten tietojen hakkeroinnista seuraavien menetysten arvioiminen ei ole aivan yksiselitteistä. (Capgemini & Efma 2016, 5-7; Kähkönen 2016)

### **3.2.1 Liiketoimintamallien muutokset**

Digitalisaation vaikutuksia tarkasteltaessa on syytä lähteä liikkeelle liiketoimintamalleihin kohdistuvista muutoksista. Vakuutusosalalle tyypillistä on ollut kustannustehokkaiden liiketoimintamallien luominen, joissa ennakoidaan tulevat muutokset ja varmistetaan niitä varten käytössä olevat resurssit (Puustinen 2013, 192 & 194). Digitalisaation ja sen luomien ilmiöiden vaikutuksen myötä vakuutusyhtiöiden toiminta muuttuu läpinäkyvämmäksi ja operatiivisen liiketoiminnan johtaminen ketterämmäksi (Palvelualojen työnantajat Palta Ry 2016, 12-18; Savolainen & Lehmuskoski 2017, 225 & 226). Toiminnan keskiöön nousee asiakaskeskeisyys, ja palvelut kehittyvät monialaisiksi uusien kumppaneiden avulla kilpailukyvyn ylläpitämiseksi (Capgemini & Efma 2019, 5; Löffler, Mokwa, Münstermann & Rao 2017). Näihin muutoksiin paneudutaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Vakuutusosalalla liiketoimintamallit ovat vahvasti keskittyneet tuotekeskeisyyteen. Yhtiöiden arvonluonti on tapahtunut finanssialan toimijoille tyypillisesti yrityksen prosesseissa, joiden keskiössä ovat juurikin tuote ja sen kehittäminen sekä tuotteiden tarjoaminen tietylle kohderyhmälle (Puustinen 2013, 16 & 18). Innovaatioita vakuutusosalalla rajoittaa tiukka sääntely (Kazaks, Shi & Wilms 2017), mikä voikin olla yksi syy siihen, että suhteessa muihin aloihin, vakuutusosalalla on alettu hyödyntämään hitaasti digitalisaation luomia teknologioita liiketoiminnoissa. Vakuutusyhtiöillä on jo entuudestaan huomattava määrä dataa, mutta uusien teknologiaan perustuvien ilmiöiden, kuten esineiden Internetin avulla, olemassa olevan datan määrä kasvaa räjähdysmäisesti (Löffler, ym. 2017). Yhtiöiden käytössä olevan datan kasvava määrä tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia, mutta sen hallinta vaatii myös enemmän taitoa. Datan käsittely vaatii osaamista, jotta sen olemassaolo osataan

hyödyntää tehokkaasti palveluiden tuottamisessa ja markkinoinnissa. Muun muassa älykkäät, ympäristöä analysoivat laitteet mahdollistavat keräämänsä datan avulla yhä yksilöllisemmän asiakkaan profiloinnin. Merkittävä muutos liiketoiminnassa on juurikin asiakaslähtöisyyden kasvava asema. Asiakaslähtöisyys on kaiken perusta, jo palveluiden tuottamisessa sekä muussa yhtiön toiminnassa. (Catlin, ym. 2017; Palvelualojen työantajat Palta Ry 2016, 12-18; Puustinen 2013, 138-140)

Liiketoimintamallien muutoksiin lukeutuu myös yksinkertaisten palveluiden muuttuminen monialaisiksi. Vakuutuslalla tämä tarkoittaa, että vakuutusyhtiöt tulevat osaksi monialaisia palvelukokonaisuuksia, joiden ideana on tarjota asiakkaille pankkipalvelut, omaisuuden ja yksilön vakuuttaminen, riskien ennaltaehkäisy sekä terveyspalvelut. Monialaisuuden edellytyksenä on juurikin organisaation yhteistyökumppanit, jotka mahdollistavat uusien palveluiden tuottamisen tehokkaammin. Tämän kaltaisesta toimintamallista esimerkkinä voidaan antaa Suomen vakuutusmarkkinoiden johtaja OP Ryhmä (Finanssiala ry, 2019, 8). OP Ryhmä tarjoaa pankkipalveluiden lisäksi asiakkailleen vakuutus- ja terveyspalvelut yhdessä vakuutussegmenttiinsä kuuluvien Pohjola Vakuutuksen, A-Vakuutuksen, OP-Henkivakuutuksen ja Pohjola Sairaalan kanssa. Pelkän vahinkojen korvaajan sijaan OP Ryhmä korostaa toimivansa asiakkaalleen riskienhallinnan kumppanina (OP Osuuskunta 2020, 11).

OP ryhmän toimintamalli (OP Osuuskunta 2020, 11) kulkee samassa linjassa nousevan trendin kanssa koskien lisäarvon tuottamista asiakkaille. Sen sijaan, että yhtiöt keskittyisivät perinteiseen tapaan pelkkään korvausten maksuun, tulee jatkossa kehittymään ja laajenemaan yhä enemmän asiakkaiden riskien ennaltaehkäisyyn. Riskien ennaltaehkäisy näkyy esimerkiksi ajoneuvoissa olevissa automaattisissa törmäyksen estäjissä ja vakionopeudensäätimissä sekä erilaisissa koteihin asennetuissa ympäristö tarkkailevissa sensoreissa, jotka kykenevät havaitsemaan muun muassa vuodon putkistoissa ennen kuin suurta vahinkoa ehtii syntyä. (Catlin, ym. 2017; Karhunen 2016)

Finanssiyhtiöiden, joihin myös vakuutusyhtiöt kuuluvat, valvonta on kiristynyt kuluttajien aseman turvaamiseksi (Ylikoski & Järvinen 2011, 19 & 20). Tästä syystä vakuutusyhtiöiltä edellytetään yhä läpinäkyvämpää liiketoimintaa, kuten avoimempaa raportointia toiminnasta (Palvelualojen työantajat Palta Ry 2016, 12-18). Asiakkaat ovat jatkuvasti tietoisempia yhtiöiden vastuullisuudesta ja etenkin vakuutusyhtiöiden kannalta asiakkaan luottamuksen ylläpitäminen on yhtiöiden menestystä silmällä pitäen erityisen tärkeää, sillä vakuutuksenottajat maksavat palvelusta turvatakseen oman toimeentulonsa vahinkojen ja sairauksien varalta (Ylikoski & Järvinen 2011, 67-68).

Digitaalinen murros on saanut aikaan liiketoiminnan reaaliaikaisuuden, mikä tarkoittaa, että pienetkin muutokset yhtiöiden toimintaympäristössä voivat vaikuttaa välittömästi yhtiöiden toimintaan (Palvelualojen työntajat Palta Ry 2016, 12-18). Markkinoiden kehittymisen ennakointi ja reaaliaikainen seuranta on suuressa roolissa kilpailukyvyn ylläpitämisessä, ja yhtiöiden tulee kyetä reagoimaan muutoksiin hyvinkin nopeasti. Tästä syystä perinteinen, operatiivinen liiketoiminnan johtaminen tulee muuttumaan toimintaympäristön muutosten ennakointiin, havaitsemiseen ja ymmärtämiseen. Yhtiöiden prosesseista vähennetään päätöksentekopisteitä, jolloin päätöksenteko nopeutuu ja organisaation toiminta saadaan ketterämmäksi. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 225 & 226)

Digitalisoituminen mahdollistaa sen, etteivät palvelut ole enää paikka- tai aikasidonnaisia. Palvelut ovat saatavilla sähköisesti käytännössä missä tahansa, joten palvelun saaminen on yhä joustavampaa, eikä rajoitu enää tyypillisiin työskentelyaikoihin. Tapaamisen vaativat asiointit voidaan konttorin sijasta hoitaa myös verkkoneuvotteluina. Paikka- ja aikasidonnaisuuden häviäminen luo yhä edelleen tilaa kansainväliselle kilpailulle. Markkinoille iskevät vakuutuksia tarjoavat teknologiayritykset ja verkkokaupat sekä innovatiivisia ratkaisuja tarjoavat startupyritykset. Etenkin aktiiviset kuluttajat, jotka ovat hyvin tietoisia tarpeistaan, tulevat todennäköisimmin etsimään uusia ja nykyaikaisempia ratkaisua kotimaamme rajojen ulkopuolelta. Siksi perinteisten vakuutusyhtiöiden onkin tärkeää panostaa kumppaneihinsa sekä verkostoihinsa kilpailukykyä ylläpitämiseksi. (Capgemini & Efma 2016, 11; Karhunen 2016; Palvelualojen työntajat Palta Ry 2016, 12-18)

Yksinkertaiset teknologialla korvattavissa olevat työtehtävät tulevat häviämään sekä hinnoittelumallit muuttumaan, mikä edelleen vaikuttaa yhtiöiden ansaintamalleihin. Näihin teemoihin paneudutaan syvemmin seuraavissa kappaleissa, joissa käsitellään digitalisaation luomia ilmiöitä sekä digitalisaation vaikutuksia työhön ja tehtäviin vakuutusalaalla. (Palvelualojen työntajat Palta Ry 2016, 12-18)

### **3.2.2 Digitaaliset ilmiöt ja niiden vaikutukset**

Vakuutusala tulee kohtaamaan suuria uudistuksia sekä haasteita digitalisaation mahdollistamien läpimurtojen myötä. Uudet teknologiat vaikuttavat muun muassa kuluttajien käyttäytymiseen, mikä luo painetta vakuutustarjonnan uudistamiseen (Capgemini & Efma 2017, 7). Kuvio 4 on luotu luvussa 3.2.2 käytettyjen lähteiden perusteella esittämään neljä konkreettista digitalisaation luomaa ilmiötä ja innovaatiota, ja niiden keskeisimpiä vaikutuksia vakuutusalaan. Nämä käsitellään yksityiskohtaisesti läpi seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 4. Digitaaliset ilmiöt ja niiden vaikutukset. (Balasubramanian, ym. 2018; If Vahinkovakuutus 2016; Karhunen 2016; Kazaks, ym. 2017; Marttinen 2018, 142)

Ajoneuvovakuutuksien kysyntään ja tarpeeseen tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan mahdollinen robottiautojen yleistymisen. Robotit eivät esimerkiksi aja liikenteessä väsyneinä toisin kuin ihmiset. If Vahinkovakuutuksen (2016) julkaiseman tiedotteen mukaan onkin mahdollista, että muutaman kymmenen vuoden päästä liikenneonnettomuuksien määrä vähenee jopa 90 prosentilla nykyisestä. Itseohjautuvien autojen myötä kuitenkin myös vastuun tulkitseminen vahingon sattuessa muuttuu hankalammaksi (Kazaks, ym. 2017). Tähän päivään asti syyllinen liikenneonnettomuuksissa on ollut virheen tehneen ajoneuvon kuljettaja. Karhunen (2016) artikkelin mukaan vastuu liikenteessä tapahtuvista virheistä voi tulevaisuudessa siirtyä ajoneuvon kuljettajalta kyseisen robottiauton valmistajalle. (If Vahinkovakuutus 2016; Karhunen 2016; Kazaks, ym. 2017)

Itseohjautuvien autojen ohella haasteita vakuuttamiseen luovat miehittämättömät radio-ohjattavat lentolaitteet, jotka ovat jo Suomessakin tulleet yleisiksi. Turvaa tarvitaan kattamaan itse laitteiden vaurioituminen ja hajoaminen, sekä vakuuttamaan laitteista mahdollisesti muille aiheutuvat vahingot, koska kauko-ohjattava laite voi ohjausvirheestä tai putoamisen vuoksi saada aikaan henkilö- tai omaisuusvahinkoja. Poikkeavampi, mutta yhä todennäköisempi riski kuitenkin on, että ilmassa oleva laite etäkaapataan ja lennätetään tahallisesti tiettyyn paikkaan, kuten ihmistungokseen, vahingon aiheuttamiseksi. Yhdysvalloissa näiden laitteiden valvominen on viranomaisten toimesta jo tiukempaa. Siellä suunnitteilla on kyseisten laitteiden rekisteröintipakko sekä ohjelmiston kehittäminen, joka estäisi laitteiden lennättämisen alueille, joissa liikkuu paljon ihmisiä. Suomessa sen sijaan jopa 20-kiloista laitetta saa lennättää käytännössä kuka tahansa ilman mitään lupia. Näihin mahdollisiin riskeihin on kuitenkin jo havahduttu vakuutusyhtiöissä jo Suomessakin.

Markkinoille on tullut vastuuvakuutus elinkeinokäytössä oleville miehittämättömille ilma-aluksille. Tämän lisäksi Vahinkovakuutusyhtiö If toi ensimmäisenä Suomessa markkinoille terrorismin kattavan vakuutuksen. (If Vahinkovakuutus 2016; Kähkönen 2016)

Esineiden internet eli IoT (Internet of Things) tarkoittaa esineiden sisäistä internet yhteyttä, mikä mahdollistaa laitteiden ohjaamisen ja erilaisten asioiden mittaamisen Internetin välityksellä. Esineiden Internet on merkittävä tekijä datan keräämisessä (Marttinen 2018, 142), sillä yhdistettäessä esineiden Internet älykkäisiin, ympäristöä tarkkaileviin ja analysoiviin sensoreihin, datan kerääminen ja siirtäminen tapahtuvat hetkessä. IoT -tekologioita hyödynnetään muun muassa kodin älylaitteissa, autoissa, urheilu- ja älykelloissa sekä muissa puettavissa sensoreissa. Näiden laitteiden keräämän datan perusteella on mahdollista luoda yksilöllisiä profileja asiakkaille, jolloin hinnoittelu ja vakuutusten kattavuus on mahdollista räätälöidä juuri heidän henkilökohtaisten riskitekijöidensä mukaan. Tämä nopeuttaa myös vakuutustuotteiden jakelua. Palveluiden hinnoittelu voi tapahtua hetkessä, kun älykäs järjestelmä käsittelee asiakkaasta johdetun datan. Lisäksi, vakuutus muuttuu hankinnasta ja vuosittaisesta uusimisesta jatkuvammaksi palveluksi, joka muoutuu asiakkaan käyttäytymisen mukaan. (Balasubramanian, ym. 2018)

Digitalisaation myötä syntynyt käsite ”big data” tarkoittaa tilasto- ja tietotieteen avulla analysoitavaa valtavaa tietomassaa, jota kerätään digitaalisista lähteistä, kuten sosiaalista mediasta tai Internetistä. Big dataa hyödynnetään erityisesti koneoppimisen ja tekoälyn kehittämisessä (Marttinen 2018, 142). Kuten edellisessä kappaleessa jo tuotiinkin esille, juuri Big datan keräämisellä ja analysoimisella mahdollistetaan asiakkaiden yksityiskohtaisempi profilointi, sillä vakuutusyhtiöillä on jatkuvasti enemmän informaatiota asiakkaan henkilökohtaisista tarpeista. Tämä taas edesauttaa vakuutusten oikeanlaisen kattavuuden ja paremman turvan tarjoamista sekä juuri vakuutuksenottajan henkilökohtaisten riskien mukaisen hinnoittelun. Lisäksi vakuutusyhtiö kykenee tarjoamaan asiakkaalleen paremman palvelukokemuksen tämän omien mieltymysten perusteella. (Balasubramanian, ym. 2018)

Kaikki käytössämme olevat laitteet tulevat sisältämään yhä enemmän ja enemmän tietotekniikkaa, minkä lisäksi nämä laitteet ovat toisiinsa verkottuneita. Tällöin laitteiden järjestelmät ovat kytköksissä toisiinsa, jolloin käytännössä kodin turvajärjestelmän hakkerointi olisi mahdollista tavallisten, vaarattomien kodinkoneiden avulla. Ennusteiden mukaan on mahdollista, että parin vuoden päästä jopa 50 miljardia laitetta on toisiinsa verkottuneita. Verkottuneisuus tarkoittaa, että laitteet ovat yhteydessä keskenään eli tiedon kulku niiden välillä on mahdollista. Nämä laitteet ovat perinteisistä poiketen älykkäitä, ja niiden välillä kulkevan tiedon määrä tulee olemaan valtava. Kun aikaisemmin tietoturvariskit ovat

koskeneet enemmän yrityksiä, jatkossa ne tulevat olemaan suurempi ja todennäköisempi riski myös tavallisten kuluttajien arjessa. (If Vahinkovakuutus 2016; Kähkönen 2016)

Etenkin Capgeminin ja Efman julkaisemissa vuosien 2016-2019 raporteissa on arvioitu vakuutusmarkkinoille tunkeutuvien Insurtech-malleja ja teknologioita hyödyntävien toimijoiden sekä Start Up -yritysten roolia. Capgeminin ja Efman vuoden 2017 raportissa selviää, että globaalisti lähes yksi kolmannes kuluttajista käyttää InsurTech -toimijoiden palveluita joko kokonaisvaltaisesti tai osittain perinteisten toimijoiden rinnalla täyttämään vakuutustarpeensa (Capgemini & Efma 2017, 10). Samasta aiheesta viitteitä on ollut myös kotimaisissa lähteissä, kuten Karhusen artikkelissa vuodelta 2016, jossa ennustetaan vakuutusalan kiristyvää kilpailua. InsurTech -toimijoiden vahvuuksiksi on listattu muun muassa ketteryys ja kyky vastata asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin (Capgemini & Efma 2018, 7). Kuitenkin, huolimatta tekniikkataitoisten asiakasryhmien kasvaneista vaatimustasoista sekä tarpeista, perinteisten vakuutustoimijoiden kilpailukykyä markkinoilla tukee niiden tunnetut brändit sekä syvä tietotaito vakuutusalaan. Capgeminin ja Efman vuoden 2017 raportissa ilmeneekin, että jopa 40 prosenttia tutkimukseen vastanneista asiakkaista kertoi luottavansa heidän vakuuttajiinsa, verrattuna luottamukseen InsurTech -toimijoihin, joka oli vain 26.3 prosenttia vastaajista (Capgemini & Efma 2017, 7). Kokemus vakuutusalan tiukasta sääntelystä takaa perinteisille, asemansa vakiinnuttaneille toimijoilla etulyöntiaseman markkinoilla. Niillä on myös huomattavasti enemmän pääomaa investointien ja organisaation muutosten toteuttamiseen suhteessa uusiin toimijoihin, jotka joutuvat punnitsemaan uusien kehitysmahdollisuuksien toteuttamisen liiketoimintansa kannattavuuden turvaamiseksi (Catlin, ym. 2017).

### **3.3 Murroksen vaikutukset työhön ja työtehtäviin**

Digitalisaatiolla ja tekoälyteknologioilla on selkeät positiiviset vaikutukset arjen helpottamisessa ja liiketoiminnan tehostamisessa. Kehitys parempaan ei kuitenkaan tapahdu hetkessä eikä muutoksesta seuraavat positiiviset vaikutukset näy välittömästi. Etenkin työelämässä ihmiset kokevat haasteita perinteisten työpaikkojen hävitessä ja vanhojen työtehtävien vaihtuessa uusiin. Suuri osa toiminnan prosesseista automatisoituu taustatöiden siirtymässä roboteille. Toimihenkilöiden tehtävät keskittyvät yhä enemmän myyntiin, jossa vaaditaan taitoja ihmisten kohtaamiseen sekä laaja-alaista substanssiosaamista. (Rauhala 2018)

Eri finanssialan ryhmät ovat julkisesti ilmoittaneet satojen ja jopa useiden tuhansien työtehtävien karsimisesta seuraavien lähivuosien aikana. Koska digitaalisen murroksen joh-

dosta alalla syntyy myös uusia palveluita ja liiketoimintamalleja, tarkoittaa se myös uudenlaisia työtehtäviä. Yhtiöiden henkilöstö elää jatkuvassa epävarmuudessa siitä, millaista uusi työ on tai kuinka monelle työtä jatkossa edes riittää. Työntekijöitä edellytetään innovatiivisuutta ja taitoja ongelmanratkaisuun. (Rauhala 2018)

Finanssialalla muutokset ovat olleet aina läsnä toimihenkilöiden arjessa, sillä käytössä olevat järjestelmät sekä alaa koskevat säädökset kehittyvät jatkuvasti, mutta tulevaisuudessa tapahtuvien uudistusten ja toimintamallien muuttuminen tulevat kuitenkin kiihtymään entisestään. Organisaatioiden käydessä läpi uudistumista myös sen jäsenten täytyy käydä läpi henkilökohtainen uudistuminen. Henkilökohtaisella uudistumisella Rauhalan (2018) artikkelissa viitataan toimihenkilön oman markkina-arvon ylläpitämiseen ottamalla muutokset vastaan avoimin mielin ja tarttumalla tilaisuuksiin, joihin liittyy mahdollisuus uusien taitojen sekä tiedon oppimiseen. Alan toimijoille haasteita luo kuitenkin juuri jatkuva prosessien keskeneräisyys, mikä vaatii toimihenkilöiltä tietynlaista epävarmuuden sietämistä. Operatiivisten ydintoimintojen ohella myös monimutkaisimmista asiantuntijatehtävistä tulee tulevaisuudessa poistumaan työtä. (Marttinen 2018, 143-144; Rauhala 2018).

Hyvin konkreettinen digitalisaation mahdollistama muutos on etätyön lisääntyminen (Marttinen 2018, 151). Monilla toimialoilla etätyöskentely on jo arkipäivää. Se tuo työskentelyyn joustavuutta ja monipuolisuutta, sekä enemmän vapaa-aikaa, koska aikaa säästyy työmatkojen kulkemisesta. Etätyöskentely on myös ympäristön kannalta ekologisempaa, koska sen myötä turha liikkuminen vähenee, eivätkä esimerkiksi ulkomaille sijoittuvat liiketapaamiset vaadi fyysistä läsnäoloa. Vakuutusalan toimivat asiamiehet pystyvät käytännössä toimimaan ilman perinteistä konttoria, sillä asiakastapaamiset voidaan hoitaa verkoneuvotteluna, puhelimesta, asiakkaan kotona tai vaikkapa viihtyisässä kahvilassa. Etätyön lisääntymisen myötä perinteisen työpäivän rakenne rikkoutuu. Työnteko on käytännössä mahdollista mihin kellonaikaan tahansa, eikä työn ja vapaa-ajan rajaa ole enää niin yksinkertaista hahmottaa. (Marttinen 2018, 151)

### **3.4 Asiakaskäyttäytymisen muuttuminen**

Vuoden 2009 Finanssialan Keskusliiton (nyk. Finanssiala ry) julkaisussa *”Vakuutus Suomessa”* kerrottiin konttoreilla olevan kotitalousvakuutusten myynnissä suuri rooli. Tuolloin vakuutusten jakelukanavina mainittiin myös erikseen autoliikkeet sekä matkatoimistot (Finanssialan Keskusliitto 2009, 5). Myös Ylikosken ja Järvisen vuoden 2011 teoksessa todettiin, että tuolloin perinteiset kanavat, joihin luetaan muun muassa konttorit, puhelin ja asiamies, olivat edelleen kuluttajien suosiossa. Vaikka asiointi Internetin kautta oli alkanut



lisääntymään, konttorit olivat edelleen säilyttäneet arvonsa asiakkaiden asiointikanavana (Ylikoski & Järvinen 2011, 126).

Kuitenkin, arvostus digitaalisia palveluita ja niihin liittyviä lisäpalveluita kohtaan kasvaa yhä enemmän. Yrityksiltä edellytetään monikanavaisuutta ja palveluiden hyvää käyttökokemusta. Näillä kaikilla tekijöillä on suuri merkitys asiakaspysyvyyteen (Capgemini & Efma 2019, 5). Sampo konsernin vuoden 2017 vuosikertomuksessa kerrotaan Ifin verkkomyyntin kasvaneen kyseisenä vuonna 20 prosenttia. Raportin mukaan jopa puolet Ifin asiakkaista oli vuoden 2017 lopussa sähköisten palveluiden käyttäjiä, ja jopa 40 prosenttia heidän henkilöasiakkaistaan tekevän korvaushakemuksensa verkossa (Sampo Group 2017). Vaikka vielä osa kuluttajista kokeekin kivijalkakonttorit edelleen parhaimmaksi ympäristöksi vakuutusasioidensa hoitamiseen, totuus on, että tarpeet joustavuuteen ja helppouteen ovat kasvavia trendejä, minkä johdosta yhä useammat kuluttajat kokevat konttoreilla asioimisen hankalaksi ja aikaa vieväksi. Finanssiala ry:n vuoden 2018 Vakuutustutkimuksen tulokset puoltavat samaa linjaa. Tulosten perusteella melkein 60 prosenttia vastaajista hoitaa vakuutusasiansa tietokoneen avulla Internetissä, 17 prosenttia Internetissä käyttäen puhelinta ja älypuhelinsovelluksen avulla kasvavassa suhteessa 8 prosenttia vastaajista. Tutkimuksesta selviää myös, että nuoremmat ikäluokat hoitavat vakuutuksiin liittyvän asioinnin yleisimmin verkossa kuin vanhemmat ikäryhmät. Tämä heijastuu myös konttoreissa asioimiseen, sillä tulosten mukaan todennäköisyys konttorilla asioimiseen on suurempi vanhempien vastaajien keskuudessa. Kokonaisuudessaan vastaajista noin viidesnes kertoo hoitavansa vakuutusasiansa edelleen konttoreilla (Finanssiala ry 2018, 27).

Capgeminin julkaiseman raportin mukaan (2016, 7) verrattuna vanhempiin asiakkaisiin, Y-sukupolveen kuuluvilla on korkeammat odotukset digitaalisen asiakaspalvelun tasosta. Y-sukupolveen kuuluvista on olemassa vaihtelevia määritelmiä, mutta tässä Capgeminin raportissa kyseisellä sukupolvella viitataan 1980-2000 välillä syntyneisiin ihmisiin. Raportista ilmenee, että kyseiseen sukupolveen kuuluvat käyttävät vakuutusyhtiöiden asiakaspalvelua aktiivisemmin suhteessa muihin ikäryhmiin, minkä lisäksi he myös kokevat useimmin tyytymättömyyttä saamansa palvelun tasoon. Capgeminin tekemän tutkimuksen mukaan Y-sukupolveen kuuluvat käyttävät monipuolisesti kaikkia yhtiöiden tarjoamia viestintäkanavia, mutta erityisesti juuri digitaalisia. Verrattaessa muihin, vanhempiin ikäryhmiin, Y-sukupolveen kuuluvat kuluttajat käyttävät ja hyödyntävät enemmän mobiililaitteita sekä lähestyvät useammin vakuutusyhtiöitä sosiaalisessa mediassa. Vakuutusyhtiöiden kannalta tutkimuksen tulos voidaan tulkita hyvin huolestuttavaksi, sillä raportin mukaan jopa neljännes kaikista vakuutusyhtiöiden asiakkaista suunnittelee tekevänsä vakuutushankintansa ja niihin liittyvät muutokset käyttäen digitaalisia kanavia seuraavan vuoden aikana. Tämän

lisäksi pelkästään Y-sukupolven asiakkaista edelleen jopa neljännes kokee todennäköiseksi, että he tulevat ostamaan vakuutuksensa uusia teknologioita hyödyntävilta palveluntarjoajilta. Perinteisten vakuutusyhtiöiden keskuudessa kilpailuetu markkinoilla on niillä yhtiöillä, jotka onnistuvat vastaamaan digitaalisen Y-sukupolven tarpeisiin. (Capgemini & Efma 2016, 7, 9 & 11)

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on tullut esille, digitalisaatio on mahdollistanut asiakkaiden käytössä olevien palvelukanavien lisääntymisen. Palvelualojen työnantajat Palta ry:n selvityksestä (2016) ilmenee myös, että yhtiöiden tulee kyetä tarjoamaan asiakkailleen yhtenäisen ja sujuvan palvelukokemuksen, mikä viittaa siihen, että asiakkaalla tulee olla mahdollisuus kanavan vaihtamiseen jouhevasti myös kesken asiointiprosessin. Näistä syistä on selvää, että olemassa olevien palvelukanavien määrän ja niissä liikkuvan tiedon myötä asiakashallinta muuttuu haasteellisemmaksi. Pelkästään parhaimman asiakaskokemuksen tarjoavan titteli vakuutusyhtiöiden kesken ei riitä, vaan asiakkaat ovat jatkuvasti tietoisempia ja vaativampia saamansa palvelun suhteen, ja he vertailevat saamiaan käyttökokemuksia yhtiöiden välillä toimilasta riippumatta. Vakuutusyhtiöiden tavoitteeksi ei siis riitä johtoasema omien kilpailijoiden keskuudessa. (Palvelualojen työnantajat Palta Ry 2016, 20)

Yhdysvaltalaisen konsulttiyhtiö McKinsey & Companyn sivuilla julkaistun artikkelin mukaan asiakkaat haluavat palveluilta yksinkertaisuutta ja helppoa käytettävyyttä. Samaa linjaa artikkelin kanssa tukee Palvelualojen työnantajat Palta ry:n vuoden 2016 selvitys digitalisaation vaikutuksista palvelualoilla. Tuotteiden ja palveluiden sekä niiden hintojen vertailu ja lopullisten hankintojen tekeminen tulisi olla toimialasta riippumatta mahdollista missä tahansa, ympäri vuorokauden. Myös vakuutusyhtiöiden kannalta tämä tarkoittaa, että heidän tulisi varmistaa asiakkailleen palvelun saaminen myös viikonloppuisin sekä yhä myöhäisempinä vuorokauden aikoina. Vahingon sattuessa asiakkaat haluavat tehdä vahinkoilmoitukset mahdollisimman nopeasti tapahtuman jälkeen, eivätkä esimerkiksi odottaa viikonlopun yli seuraavaa arkipäivää. Lisäksi sattuneeseen vahinkoon tai tapaturmaan ja asiakkaan omiin vakuutuksiin voi liittyä epävarmuutta, jolloin asiakas voi kokea välitöntä tarvetta neuvonnalle (Catlin, ym. 2017; Palvelualojen työnantajat Palta Ry 2016, 20). Myös Karhusen artikkelissa (2016) nostetaan esille vakuutuspalveluiden sähköiset kanavat ja niistä löytyvä informaatio. Informaation tulisi olla selkeää, kuluttajan ilman apua ymmärrettävissä olevaa tietoa, sillä moni asiakas ottaa asioista itse selvää ja tekee tuote- ja palveluvertailua, sen sijaan, että lähestyisi ensin vakuutusasiantuntijaa (Karhunen 2016).

Kuten Palta ry:n selvityksessä (2016, 20), myös Capgeminin ja Efman vuoden 2019 raportissa todetaan asiakkaiden kasvava halukkuus datan jakamiseen vakuuttajille. Raportin mukaan 37 prosenttia asiakkaista olisi valmiita jakamaan täydentäviä tietoja itsestään. Toinen mielenkiintoinen huomio on, että näistä 37 prosentista edelleen yli 55 prosenttia olisi valmiita maksamaan ylimääräistä henkilökohtaisesti räätälöidyistä riskejä ennaltaehkäisevistä palveluista, jotka perustuvat heidän jakamiinsa tietoihin (Capgemini & Efma 2019, 5). Samassa vuoden 2019 raportissa, Capgeminin ja Efman tekemän asiakaskyselyn mukaan asiakkaat tuntevat olevansa suojattomia suhteessa nouseviin digitaalisten ilmiöiden synnyttämiin riskeihin. Samalla he myös kokevat, että olemassa olevien vakuutus tuotteiden kattavuuden ja riskien välissä on kuilu. Kuluttajista 28 % sanoo, että nämä vallitsevat trendit riskien kehityksessä vaikuttavat heihin merkittävästi. Kyselyyn vastanneista 83 prosenttia kertoi olevansa huolissaan tietoturvahyökkäyksistä (Capgemini & Efma 2019, 11-12). Capgeminin ja Efman asiakaskyselyn raportissa todetaan lisäksi, että heidän tekemänsä tutkimuksen perusteella vakuutusten tuotekehitys ei selkeästi pysy asiakkaiden kasvavien tarpeiden ja huolien perässä (Capgemini & Efma 2019, 13).

Ei voida kuitenkaan pitää itsestään selvänä, että kaikki kehittyneen teknologian olemassaolon aikana varttuneet kuluttajat omaksuisivat älyteknologioiden käyttämisen arjen apuna. Samassa, Capgeminin vuoden 2016 julkaisemassa raportissa tulee selkeästi ilmi varallisuuden merkitys esineiden Internet – teknologioiden omaksumiseen. On todennäköisempää, että varakkaat, jo keski-ikäiset kuluttajat alkavat käyttämään näitä teknologioita kuin nuorempaan sukupolveen kuuluvat ei-varakkaat kuluttajat. Suuremmalla todennäköisyydellä nämä varakkaammat vanhemman ikäluokan kuluttajat tulevat myös hankkimaan vakuutuspalveluita uusilta älyteknologioita hyödyntäviltä yrityksiltä. (Capgemini & Efma 2016, 20). Liittyen kuluttajien varallisuuteen on syytä huomioida se seikka, että vakuutus tuotteiden ja palveluiden hinnalla on ollut, ja tulee edelleen olemaan suuri lopullisen ostopäätöksen tekemisessä (Balasubramanian, ym. 2018).

### **3.5 Yhteenveto luvun päätuotoksesta opinnäytteen tutkimusongelman kannalta**

Ennen kuin siirrytään käsittelemään digimuutoksen johtamista organisaatioissa, kerrataan digitaalisessa viitekehyksessä tähän asti tehdyt havainnot. Jokaisen kappaleen yhteyteen on luotu aihealueittain kuviot, joista ilmenevät tilanteet ennen ja jälkeen digitalisaation. Alaluvun lopussa vielä yhteenvetona muutokset pääpiirteittäin kuviossa 9.

## Liiketoimintamallit

Jotta perinteiset vakuutusyhtiöt kykenisivät tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ja säilyttämään kilpailukykyensä, tulee niiden muuttaa liiketoimintamallejaan eli käydä läpi niin kutsuttu digimuutos, jota käsitellään laajemmin alaluvussa 3.6. Liiketoiminnan tehostamiseksi yhtiöiltä vaaditaan ketteryyttä, kuten joustavampaa budjetointia sekä nopeaa reagointikykyä toimintaympäristön muutoksiin. (Capgemini & Efma 2019, 5; Savolainen & Lehmoskoski 2017, 225 & 226)



Kuvio 5. Digitalisaation vaikutuksesta syntyneet muutokset liiketoimintamalleissa.

Finanssialan tiukentuva sääntely edellyttää alan palveluntarjoajilta läpinäkyvyyttä asiakkailleen (Palvelualojen työntajat Palta Ry 2016, 12-18; Ylikoski & Järvinen 2011, 19 & 20). Etenkin vakuutusyhtiöiden kannalta asiakkaan luottamuksen ylläpitäminen on yhtiöiden menestystä silmällä pitäen erityisen tärkeää, sillä vakuutuksenottajat maksavat palvelusta turvatakseen oman toimeentulonsa vahinkojen ja sairauksien varalta (Ylikoski & Järvinen 2011, 19 & 20, 67-68).

Vakuutusosalalla liiketoimintamallit ovat vahvasti keskittyneet tuotokeskeisyyteen. Yhtiöiden arvonluonti on tapahtunut finanssialan toimijoille tyypillisesti yrityksen prosesseissa, joiden keskiössä ovat juurikin tuote ja sen kehittäminen sekä tuotteiden tarjoaminen tietylle kohderyhmälle (Puustinen 2013, 16 & 18). Merkittävä muutos liiketoiminnassa on juurikin asiakaslähtöisyyden kasvava asema (Capgemini & Efma 2019, 5; Palvelualojen työntajat Palta Ry 2016, 12-18). Kuluttajat odottavat saavansa vakuutusyhtiöiltä vakuutusmaksujen vastineeksi enemmän kuin vahingonkorvauksen. Pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja lisäarvon luomiseen, vakuutusalan toimijoilta vaaditaan innovaatioita, joiden avulla voidaan jouhevasti yhdistää vakuuttaminen, riskienhallinta sekä korvaustoiminta. Palvelun tulee olla kokonaisvaltaista ja asiakkaalle mahdollisimman yksinkertaista. Jotta vakuutusyhtiö kykenee tarjoamaan asiakkailleen monialaisia palveluita, tulee sen myös panostaa luotettavien kumppaniverkoston luomiseen (Karhunen 2016).

Hyödyntämällä digitaalisia ilmiöitä, kuten tekoälyä ja ympäristöä analyysoivia laitteita, voidaan niiden keräämään datan avulla räätälöidä asiakkaille yksilökohtaisia palveluita, joiden hinnat perustuvat asiakkaan henkilökohtaisiin tietoihin. Uuden tyyppinen hinnoittelu muodostuisi reaaliaikaisesti asiakkaan käyttäytymisen ja hänen tekemiensä päätösten perusteella (Balasubramanian, ym. 2018).

## Digitaaliset ilmiöt

Itse vakuuttamisen luonteen muuttuminen on yksi suurimmista digitalisaation ja sen ilmiöiden aikaansaamista haasteista. Riskienarvioiminen ja niiden hallinta ei ole enää niin yksiselitteistä. Vaikka perinteisten riskien todennäköisyys pienenee kehittyneellä riskienhallinnalla ja teknologialla, ovat uudenlaiset riskit vastaavasti vaikeammin taloudellisesti arvioitavissa. Hyvänä esimerkkinä toimii tietoturvariskit, jotka vahingon sattuessa voivat olla taloudellisesti hyvinkin merkittäviä menetyksiä. Robotiikan yleistyessä myöskään vastuunkantajan nimeäminen vahingon sattuessa ei ole enää niin mustavalkoista. Vakuutusehtojen uudelleen määrittelyä vaaditaan näiden ilmiöiden myötä. (Capgemini & Efma 2016, 22; Karhunen 2016)



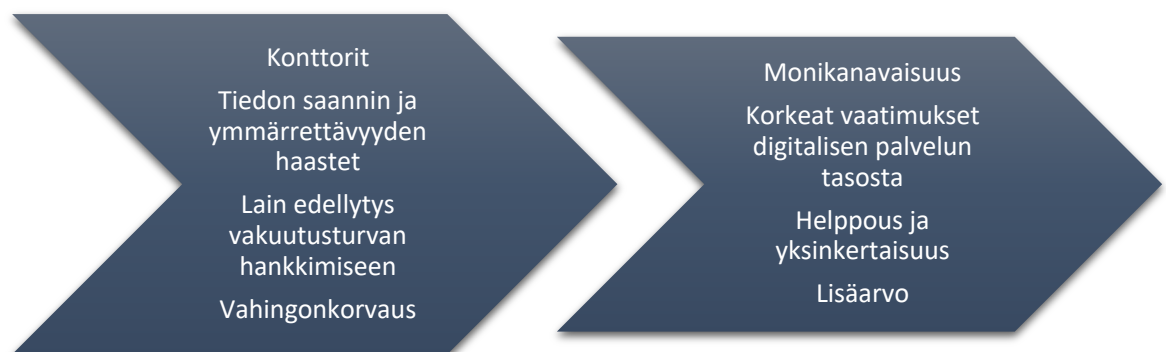
Kuvio 6. Digitaalisten ilmiöiden aiheuttamat vaikutukset.

Myös digitaalisten ilmiöiden hyödyntäminen liiketoiminnassa voidaan nähdä haasteena. Yhtiöillä on saavutettavissa merkittävä määrä resursseja ja dataa, mutta ilman oikeita työkaluja tai osaavia henkilöitä nämä jäävät kokonaan hyödyntämättä tai niitä ei käytetä tehokkaasti. Erityisesti vakuutusalan haasteena kehitystyössä on voimakkaasti säännelty toimiala, minkä seurauksena tuote- ja palvelukehitys vie aikaa ja rahaa. Etenkin kuluttajien turvallisuus menee kaiken edelle. Kun dataa kerätään kaikesta ja kaikki data on yhteydessä kaikkeen, on otettava huomioon suuri riski siitä, että kaikki kerätty data voi joutua väärin käsiin (Kazaks, ym. 2017; Marttinen 2018, 152).

## Asiakaskäyttäytyminen

Vuoden 2009 Finanssialan Keskusliiton (nyk. Finanssiala ry) julkaisussa ”*Vakuutus Suomessa*” kerrottiin konttoreilla olevan kotitalousvakuutusten myynnissä suuri rooli. Tuolloin vakuutusten jakelukanavina mainittiin myös erikseen autoliikkeet sekä matkatoimistot (Finanssialan Keskusliitto 2009, 5). Myös Ylikosken ja Järvisen vuoden 2011 teoksessa todettiin, että tuolloin perinteiset kanavat, joihin luetaan muun muassa konttorit, puhelin ja asiamies, olivat edelleen kuluttajien suosiossa (Ylikoski & Järvinen 2011, 126). Vastaa- vasti muun muassa Finanssiala ry:n vuoden 2018 Vakuutustutkimuksen paljastavat sähköisen asioinnin suosion kasvun. Tulosten perusteella melkein 60 prosenttia vastaajista hoitaa vakuutusasiansa tietokoneen avulla Internetissä, 17 prosenttia Internetissä käyttäen puhelinta ja älypuhelinsovelluksen avulla kasvavassa suhteessa 8 prosenttia vastaajista. Myös nuoremmat ikäluokat hoitavat vakuutuksiinsa liittyvän asioinnin yleisimmin verkossa kuin vanhemmat ikäryhmät, mikä taas näkyy siinä, että vanhempien vastaajien keskuudessa todennäköisyys konttorilla asioimiseen on suurempi verrattuna nuorempiin. Kokonaisuudessaan vastaajista noin viidennes kertoo hoitavansa vakuutusasiansa edelleen konttoreilla (Finanssiala ry 2018, 27).

Asiakkaat vertailevat palveluidentarjoajia sekä yrityksiä ja saadun palvelun tasoa riippumatta siitä, toimivatko ne samalla alalla vai eivät. Siksi ei riitä, että vakuutusyhtiöllä on kilpailijoihinsa nähden kehittyneimmät palvelut. He ovat aiempaa tietoisempia saamansa palvelun tasosta ja ilmaisevat herkemmin tyytymättömyytensä. Etenkin digitaalisesti valvutuneet kuluttajat ovat valmiita hankkimaan vakuutuksensa muilta, kehittyneemmiltä ja paremmin teknologiaa hyödyntäviltä palveluntarjoajilta. Muuttunut asiakaskäyttäytyminen sekä kuluttajien kasvaneet odotukset digitaalisten palveluiden tasosta luo vakuutusyhtiöille painetta uudistaa toimintamallejaan, jotta ne kykenisivät säilyttämään kilpailukykynsä uusien, nykyaikaisten palveluidentarjoajien rinnalla. (Capgemini & Efma 2016, 11; Palvelualojen työnantajat Palta Ry 2016, 20)



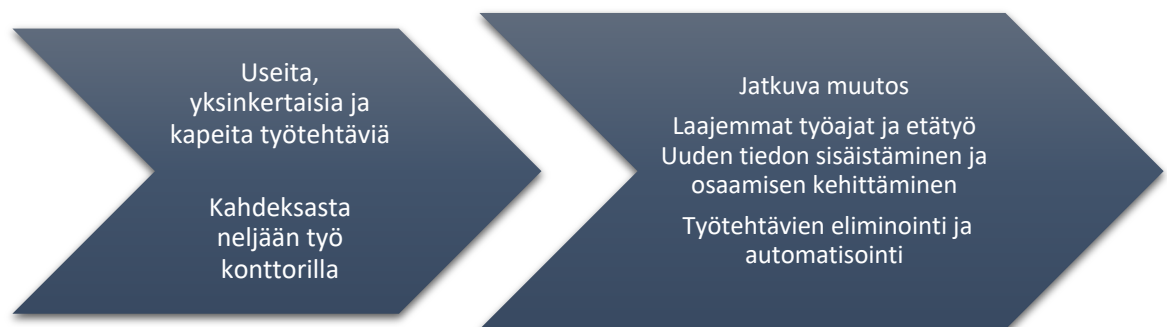
Kuvio 7. Asiakaskäyttäytymisen muutokset.

Palveluiden saatavuuden turvaaminen kaikille asiakasryhmille antaa yhtiöille haasteen tasokkaan ja kilpailukykyisen palvelun tuottamisesta useassa eri kanavassa. Monikanavaisuuden hallinta vaatii organisaatiolta resursseja. Yksi monikanavaisuuden haasteista on myös tiedon kulku ja kerääminen esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas vaihtaa palvelukanavaa kesken asiointin. Tällöin riskinä on tiedon jääminen jumiin eri tasoille, jolloin asiakas joutuu toistamaan itseään tai tärkeä tieto jää toimihenkilön ulottumattomiin (Capgemini & Efma 2016, 13-14).

Suurinta roolia kuluttajien ostopäätöksessä ajaa edelleen vakuutus tuotteiden ja palveluiden hinnat (Balasubramanian, ym. 2018). Kuten jo liiketoimintamallien muutoksia koskevassa kappaleessa todettiin, kuluttajat odottavat saavansa rahalleen enemmän vastinetta, kuin pelkän vahingonkorvauksen. Hankittujen palveluiden tulee toimia yksinkertaisesti helpottaen kuluttajien arkea ja luoden asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvo voi muodostua muun muassa riskien ennaltaehkäisyyn liittyvistä palveluista tai asiakkaan arkea helpottavista ratkaisuista vahingon sattuessa (Karhunen 2016).

### **Työ ja tehtävät**

Prosessien keskeneräisyys voi vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen, mutta erityisesti myös organisaation toimihenkilöihin. Jos organisaation kanavat tai sen osat eivät kommunikoi keskenään tehokkaasti, voi tiedon kulussa ilmetä puutteita tai katkoksia, mikä aiheuttaa epätietoisuutta ja hitautta organisaation sisäisissä rakenteissa. Jatkuva muutos vaatii toimihenkilöiltä uuden tiedon sisäistämistä ja toimintamallien oppimista. On suuri riski, että toimihenkilöt kokevat epävarmuutta omasta osaamisestaan sekä painetta oman markkina-arvonsa ylläpitämisestä tulevaisuuden työllistymisen kannalta. (Rauhala 2018)



Kuvio 8. Digitalisaation aiheuttamat muutokset työhön ja tehtäviin.

Perinteinen kahdeksasta neljään työskentely kivijalkakonttorissa muuttuu digitaalisen muroksen myötä huomattavasti joustavammaksi. Useille toimihenkilöille tarjoutuu mahdollisuus etätyön tekemiseen ja joustavaan työaikaan (Marttinen 2018, 151). Organisaation

digimuutoksen myötä myös yhtiön rakenteita yksinkertaistetaan ketteryyden ja joustavuuden edistämiseksi, mikä tarkoittaa joidenkin tasojen eliminointia tai automatisointia. Näiden tehtävien parissa toimineet henkilöt pyritään usein sijoittamaan uusiin positiioihin organisaation sisällä, mutta pahimmassa tapauksessa seurauksena on myös työntekijän työsuhteen irtisanominen. (Rauhala 2018; Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-14)

Lopuksi vielä seuraavassa kuviossa (kuvio 9) tiivistettynä digitalisaation ja sen ilmiöiden aiheuttamat muutokset ja vaikutukset pääpiirteittäin.

Liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppaniverkostojen mahdollistamat monialaiset palvelut</li> <li>• Läpinäkyvyys</li> <li>• Joustava budjointi, nopea reagointikyky ja päätöksenteko = Ketteryys</li> </ul>
Digitaaliset ilmiöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskienhallinnan ja arvioimisen hankaloituminen</li> <li>• Uudet riskityypit</li> <li>• Haasteet vahingonvastuun määrittelyssä</li> </ul>
Asiakaskäyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monikanavaisuus</li> <li>• Korkeat odotukset digitaalisen palvelun tasosta</li> <li>• Helppous ja yksinkertaisuus</li> <li>• Odotetaan enemmän kuin vahingonkorvausta</li> </ul>
Työ ja tehtävät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskenäisten prosessien luomat haasteet</li> <li>• Perinteisen työnkuvan muuttuminen = Joustavuus</li> <li>• Jatkuva uuden tiedon sisäistäminen ja markkina-arvon ylläpitäminen</li> <li>• Työtehtävien eliminointi tai automatisointi</li> </ul>

Kuvio 9. Yhteenveto digitalisaation ja sen ilmiöiden synnyttämistä muutoksista ja vaikutuksista.

### 3.6 Digimuutoksen johtaminen

Digitaalisen murroksen myötä organisaatioiden muutosjohtamista on alettu kutsua digimuutokseksi. Savolaisen ja Lehmuskosken teoksessa (2017, 13-14) määritellään termi tarkemmin organisaation matkana perinteisestä digitaaliseksi. Muutos digitaaliseksi ei kuitenkaan tarkoita pelkästään tehokkaamman teknologian käyttöönottoa, vaan myös organisaation sisäiset prosessit käyvät läpi uudistumisen. Digimuutokseen liittyy lukuisia eri organisaation sisäisiä haasteita, kuten prosessien keskenäisyys ja työntekijöiden altistuminen jatkuville muutoksille ja epävarmuudelle tulevaisuudesta, kuten omasta työpaikasta sekä osaamisen riittämisestä. Muutokseen voi myös liittyä työtehtävien karsimisesta seu-



raavia irtisanomisia sekä työntekijöiden sijoittamista uusiin tehtäviin, jotka vaativat koulutusta. Lisäksi organisaation jäsenten keskuudessa voi ilmetä muutosvastaisuutta. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-14)

Jotta saataisiin laajempi sekä kattavampi kuva muutosjohtamisesta, tarkastellaan tässä alaluvussa kolmen eri teoksen näkökulmia. Rantalan (2019) ja Kotterin (2012) teoriat käsittelevät organisaation muutosjohtamista yleisellä tasolla, kun taas Savolaisen ja Lehmuskosken teos (2017) keskittyy erityisesti digimuutoksen johtamiseen.

### **3.6.1 Muutosjohtaminen**

Rantala (2019, 22) on jäsentänyt muutosjohtamisen teoriassaan kolmeen eri näkökulmaan; organisaatioon, toimintatapoihin sekä strategiaan. Rantalan teorian mukaan ennen muutosta on tärkeää pohtia ja selvittää, miksi muutosta tarvitaan. Kaikki lähtee liikkeelle koko liiketoiminnan perusajatuksen hahmottamisesta, eli siitä, mitä varten organisaatio on olemassa ja mihin asiakkaan ongelmaan se tarjoaa ratkaisun. Vastaavasti Kotterin teoriassa (2012, 22-23) muutosjohtaminen rakentuu kahdeksan eri vaiheen prosessista. Kyseisen prosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat hajottamaan organisaatiossa pitkään vallinneen tilanteen koskien totuttuja toimintatapoja. Seuraavissa vaiheissa viidestä seitsemään esitellään useita uusia käytäntömalleja. Lopulta viimeisessä vaiheessa perustellaan yrityskulttuurissa tapahtuneet muutokset ja autetaan organisaatiota pysymään näissä muutoksissa kiinni. Vaikka Rantalan ja Kotterin teoriat eroavat rakenteellisesti, on niiden välillä havaittavissa selkeitä yhtäläisyyksiä, ja seuraavissa kappaleissa tullaan esittämään molempien teorioiden pääpiirteet (Kotter 2012, 22-23; Rantala 2019, 22).

Kuten Rantalan, myös Kotterin teoriassa muutosprosessin käynnistää ensimmäinen vaihe, jossa osoitetaan tarve muutokseen tutkimalla markkinoita sekä vallitsevaa kilpailutilannetta. Tulevia muutoksia silmällä pitäen organisaation tulee keskustella ja tunnistaa mahdollisesti muutoksen myötä tapahtuvat kriisit sekä prosessin edesauttavat mahdollisuudet (Kotter 2012, 22; Rantala 2019, 22). Toisessa vaiheessa organisaation tulee luoda muutosta ohjaava ryhmittymä, jolla on tarpeeksi voimavaroja muutoksen johtamiseen. Tärkeää on saada tämä ryhmä toimimaan tiiviisti yhdessä tiimin tavoin (Kotter 2012, 22). Vastaavasti Rantalan teoria organisaation sisäisten tiimien rakentamisesta ei rajoitu ainoastaan muutosta ohjaavan ryhmän luomiseen. Suunniteltaessa organisaation sisäisten tiimien asettelua, Rantalasta on tärkeää huomioida, mitkä tiimit toimivat parhaiten yhdessä ja miten edistetään eri tiimien yhteistyötä. Myös tiimien johtaminen tulee määritellä eli ovatko ne mahdollisesti itseohjeutuvia tai onko niillä perinteisemmin erillinen johtaja. Eri-

laisille tiimeille voi sopia erilaiset johtamismallit. Johdon tulee myös selvittää, miten organisaation tiimit saadaan tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita sekä miten niiden edistymistä seurataan (Rantala 2019, 22).

Kotterin teoriassa vision ja strategian kehittäminen tapahtuu kolmannessa vaiheessa. Uusi visio luodaan auttamaan organisaatiota muutosponnisteluiden ohjaamisessa, ja strategiat kehitetään uusien visioiden saavuttamiseksi (Kotter 2012, 22). Rantalan sanoin strategia on tapa ilmaista, mihin organisaatio on matkalla. Rantala tuo esille teoriassaan sen, että organisaation sisäisillä työyhteisöillä voi myös olla omat strategiansa. Hänestä tärkeää on työyhteisön ottaminen mukaan suunnitteluun. Strategiaa suunniteltaessa voidaan työyhteisön jäseniltä kysyä, miten he näkevät organisaation tietyn ajan kuluttua, ja mitä muutoksia siihen pisteeseen pääseminen vaatisi. Johdon täytyy hyväksyä myös eriävät näkemykset ja antaa tilaa vapaalle keskustelulle (Rantala 2019, 26).

Kun uusi visio on kehitetty, Kotterin teorian neljännessä vaiheessa keskitytään uuden vision viestimiseen organisaatiossa, käyttäen kaikkia mahdollisia apuvälineitä sekä vision että uusien strategioiden kommunikoimiseen. Tärkeässä roolissa on vaiheessa kaksi luodun muutosta johtavan ryhmittämän näyttämä esimerkki kaikille organisaation työntekijöille (Kotter 2012, 22). Sen sijaan Rantala huomauttaa, että informaatiota on mahdollista jakaa monella tapaa, ja näissä tavoissa on syytä käyttää harkintaa. Muutoksessa viestinnällä on toki tärkeä rooli, mutta johdon tulee miettiä tarkasti, mitkä asiat vaativat keskustelua ja keitä keskustelu koskee, jotta välttytään turhilta kokouksilta. Avainasemassa ovat tehokas ajankäyttö informaation jakamiseen oikeille ihmisille sekä jatkokäsittelyn aikataulutaminen tarpeen vaatiessa (Rantala 2019, 25).

Kotterin muutosprosessin vaiheessa viisi pyritään lisäämään organisaation jäsenten vaikutusmahdollisuuksia laaja-alaisesti. Samalla tulee hankkiutua eroon mahdollisista muutosprosessiin negatiivisesti vaikuttavista esteistä, sekä vaihtaa uutta visiota heikentävät järjestelmät ja rakenteet. Kotter tuo esille sen, että organisaatiossa tulisi rohkaista riskien ottamiseen sekä kannustaa uudenlaisiin ideoihin sekä toimintatapoihin (Kotter 2012, 22). Organisaation näkökulmasta Rantalan mukaan on tärkeää, että johto pohtii ja määrittelee, miten muutosta käydään läpi yhdessä organisaation ja sen työyhteisön kanssa. Muutokselle tulee laatia aikataulu, joka ei kuitenkaan saa olla liian tiukka. Vastuun antamisen suhteen Rantala neuvoo johtoa pohtimaan, kuinka alhaiselle tasolle päätösvaltaa ja vastuuta voi siirtää. Tämän suhteen Rantala myös nostaa esille tarpeen selvittää organisaation valtasuhteet ja vastuut siten, että kaikki työyhteisen jäsenet, mukaan lukien johto, ne ymmärtävät (Rantala 2019, 22 & 23). Mitä tulee toimintatapoihin, myös Rantalan näkökulma on, että muutosjohtamisessa menestytään paremmin, kun sääntöjä on vähemmän.

Kun työyhteisön jäsenet osaavat asiansa, heitä ei tarvitse useinkaan olla vahtimassa tai neuvomassa. Organisaation työnjohtajia ja tiiminvetäjiä kannattaa rohkaista Rantalan mukaan itsenäiseen toimintaan ja tiimien sisäisten ongelmien ratkomiseen yhdessä tiimin kanssa, eikä aina kääntymällä ensin johdon puoleen. Muutoksen keskellä on täysin sallittua oppia virheistä, muuttaa toimintatapoja sekä käyttää yleistä järkeä. (Rantala 2019, 25).

Vaiheessa kuusi Kotter keskittyy lyhyen aikavälin onnistumisten tuottamiseen. Organisaation tulee suunnitella suorituskyyvyssä nähtävissä olevia parannuksia sekä luoda onnistumisia. Kun onnistumisia tapahtuu, niiden mahdollistaneet ihmiset tulee huomioida ja palkita näkyvästi (Kotter 2012, 22). Palkitsemisen suhteen Rantala neuvoa johtoa harkitsemaan, kannattaako sitä kytkeä tavoitteisiin, sillä se voi mahdollisesti johtaa työntekijän oman edun tavoitteluun yhtiön edun kustannuksella. Sen sijaan Rantala kokee, että suurempi hyöty saadaan, kun tiimejä ja työntekijöitä palkitaan usein pienistä onnistumisista (Rantala 2019, 27).

Ennen viimeistä vaihetta Kotterin teoriassa vakiinnutetaan aiempien portaiden onnistumiset osaksi organisaation toimintaa ja jatketaan tarvittavien muutoksien lisäämistä. Kun onnistumisten myötä luottamus muutoksen johtamiseen on lisääntynyt, muutetaan kaikki organisaatiossa olevat järjestelmät, rakenteet ja menettelytavat, jotka eivät enää toimi yhdessä, eivätkä sovi uuteen visioon. On kannattavaa ylentää ja kehittää sekä palkattuja että vanhoja organisaation jäseniä, joilla on positiivinen rooli uuden vision ja muutoksen toteuttamisessa. Läpikäytyä prosessia voidaan alkaa lujittamaan uusilla projekteilla, teemoilla ja mahdollisesti muutoksiin erikoistuneiden agenttien avulla (Kotter 2012, 22). Kotter pitää teoksessaan ensisijaisen tärkeänä, että onnistuakseen muutoksessa, organisaation tulee käydä kaikki prosessin seitsemän vaihetta läpi (Kotter 2012, 25-27). Sama koskee myös kahdeksatta porrasta, jossa varmistetaan työskulttuurin pitäytyminen uusissa toimintamalleissa. Kotterin teoriassa korostuu se, muutoksen myötä organisaation johtoryhmän tulee keskittyä parempaan ohjaamiseen, ja sen sijaan alempien tasojen esimiesten tehtäväksi jää niin kutsuttu manageraaminen eli johtaminen (Kotter 2012, 23 & 181). Kun organisaatio on selvittänyt ensimmäiset seitsemän porrasta, on muutoksessa pitäytymisen kannalta tärkeää osoittaa yhteys uusien käyttäytymismallien ja niistä seuranneen menestyksen välillä. Kotter näkee keskeisenä myös keinojen löytämisen johtamisen kehittämisen ja jatkuvuuden varmistamiseksi (Kotter 2012, 22).

Rantala korostaa yhteisen keskustelun tärkeyttä muutosprosessin suunnittelussa. On suositeltavaa, että organisaation jäsenet miettivät yhdessä, mitä varten työyhteisö on olemassa ja mikä sen perimmäinen tarkoitus on. Työstämisessä hahmotetaan jo olemassa oleva osaaminen ja selvitetään, millä osa-alueilla organisaation ja sen jäsenten toimintaa

tulisi vielä parantaa. Samalla määritetään yhteiset tavoitteet ja miten niihin pääsyä ja onnistumista mitataan. Useimmiten ne, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa, tietävät yhtiön toiminnan kannalta merkittäviä asioita, joista vastaavasti johdolla ei ole tietoa eikä kokemusta lainkaan. Tämä on tärkeää ottaa muutosjohtamisessa huomioon (Rantala 2019, 27). Vaikka Rantalan teoriassa ei ole samanlaista porrasmaista etenemissuuntaa kuin Kotterin teoriassa, on Rantalan mielestä muutoksessa kuitenkin tärkeää saada toimimaan ensimmäisenä ne tiimit, jotka toimivat aktiivisesti asiakasrajapinnassa (Rantala 2019, 22).

### 3.6.2 Viisi askelta digimuutokseen

Digimuutoksen läpikäyminen onnistuneesti edellyttää organisaation johdolta rohkeutta, avoimuutta, innovatiivisuutta sekä nopeaa reagointikykyä toimintaympäristön muutoksiin. Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 222-226) ovat jäsentäneet onnistuneen digimuutoksen vaiheet viiteen eri kokonaisuuteen, joita ovat yhteinen näkemys, organisoituminen, kyvykkydet, asiakaskokemus ja digitaaliset liiketoimintamallit. Nämä vaiheet ja niiden keskeiset toimenpiteet esitellään seuraavaksi kuviossa 10. Savolaisen ja Lehmuskosken teoksen johtopäätökset perustuvat kymmenen suomalaisen huippujohtajan kertomuksiin onnistuneista digimuutoksista.

Yhteinen näkemys	Organisoituminen	Kyvykkydet	Asiakaskokemus	Digitaaliset liiketoimintamallit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutokseen ajavien syiden täsmentäminen</li> <li>• Yhteisen vision määrittely</li> <li>• Avainhenkilöiden sitouttaminen ja johdon esimerkin näyttö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtavan henkilön nimeäminen tai palkkaaminen</li> <li>• Erillinen kehityslaboratorio tai muutoksen jalkauttaminen organisaatioon</li> <li>• Digitaalisilla työkaluilla ja päätöspisteiden karsimisella nopeammat päätökset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessien luominen ympäristön ja teknoloidoiden muutosten seuraamiseen</li> <li>• Ketterät kehitysmenetelmät ja joustava budjetointi</li> <li>• Kumppani verkostojen hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspölyn määrittely ja kehityskohteiden tunnistaminen</li> <li>• Analytiikan ja segmentoinnin hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä</li> <li>• Prosessit asiakkaiden kuunteluun ja kehityksen johtamiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien digitaalisten liiketoimintamallien aktiivinen etsiminen</li> <li>• Digitaalisten lisäpalveluiden luominen päätuotteen rinnalle</li> <li>• Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden skaalautuvuuden hyödyntäminen</li> </ul>

Kuvio 10. Käytännön askeleita organisaation digimuutoksen johtamiseen. (Savolainen & Lehmuskoski. 2017, 225)

Savolaisen ja Lehmuskosken mukaan edellä mainittujen kokonaisuuksien läpikäymiselle ei ole tarkkaa järjestystä, sillä etenemisen vaiheet ja nopeus vaihtelevat erilaisten organisaatioiden välillä. Kuitenkin, digimuutoksen ensimmäisinä askelina tulisi olla yhteisen nä-

kemyksen luominen, koska tässä vaiheessa määritellään syyt ja tarpeet, joiden vuoksi organisaation tulee muuttua. Niiden perusteella organisaatio luo vision, jota lähdetään yhdessä tavoittelemaan. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223)

Organisoitumisen vaihe pitää sisällään nimensä mukaisesti organisaation jäsenten järjestyntymisen ja johtajien asettamisen muutoksen toteuttamiselle. Vaiheeseen sisältyvät myös uusien toimintatapojen omaksuminen käytäntöön sekä digitaalisten työkalujen käyttöön ottaminen. Organisaatiomuutoksen toteutuksesta vastaamaan nimetään henkilö johtoryhmästä tai vastaavasti organisaatioon voidaan palkata Chief Digital Officer eli digitaalisen liiketoiminnan johtaja, jonka tehtävänä on huolehtia organisaation digitaalisen muutoksen läpiviennistä. Olennainen osa tätä vaihetta on, että organisaatio alkaa toimia uudella tavalla, joko kokeilemalla uusia toimintamalleja niin kutsutussa testilaboratoriossa tai vastaavasti jalkauttamalla muutokset suoraan organisaatioon. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223-224)

Kyvykkyyksien rakentamisen kokonaisuuteen sisältyvät ympäristön ja teknologian muutosten seuraamiseen keskittyvien prosessien luominen sekä ketterien kehitysmenetelmien käyttöönotto. Budjetin tarkastelulla on tärkeä rooli ja organisaation tulee pyrkiä saamaan sitä joustavammaksi. Kumppaniverkostojen luominen ja olemassaolo antavat organisaatiolle mahdollisuudet digimuutoksen nopeampaan etenemiseen. Asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen keskittyvä vaihe sisältää asiakaspolkujen määrittelyn ja prosessien heikkouksien tunnistamisen. Apuvälineinä tulee hyödyntää dataa, analytiikkaa ja segmentointia. Asiakaspalautteen ja -kehitysideoiden keräämistä varten tulee luoda prosessit, jos niitä ei jo ole. Niillä on merkittävä rooli organisaation luoman asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223-224)

Viimeinen näistä Savolaisen ja Lehmuskosken määrittelemistä viidestä vaiheesta on digitaalisten toimintamallien rakentaminen ja käyttöönotto olemassa olevan liiketoiminnan rinnalle. On tärkeää huomioida, että organisaation tulisi aktiivisesti etsiä uusia digitaalisia ratkaisuja koko digimuutoksen aikana. Uusia ratkaisuja voidaan rakentaa olemassa olevan liiketoimintamallin rinnalle, jolloin niitä voidaan kehittää vaarantamatta organisaation kannattavuuden perustaa. Lopulta uusien ratkaisujen osuutta liiketoiminnassa voidaan hallitusti kasvattaa, kun niiden toimivuus on ensin varmistettu markkinoilla. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223-224)

Organisaation digitaalisessa transformaatiossa johdon tärkeänä tehtävä on varmistaa siihen kuuluvien ihmisten ja sidosryhmien täysi ymmärrys ja sitoutuminen tapahtuviin muutoksiin. Toisin kuin ensin ehkä ajattelisi, teknologian sijaan muutoksessa pääroolissa ovat

kuitenkin ihmiset, heidän asenteensa sekä toimintatavat. Datan ja analytiikan innovatiivisella ja tehokkaalla käyttämisellä on toki tärkeä rooli, mutta kaikki onnistuneessa organisaation muutoksessa on lopulta kiinni ihmisistä. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 18-19)

On syytä alleviivata, että organisaation digimuutos on jatkuva prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää lopputulosta tai päämäärää. Savolaisen ja Lehmuskosken mukaan tarkasteltaessa digimuutoksen läpikäynyttä organisaatiota, voidaan organisaatiossa havaita konkreettisia eroja muutoksen alku- ja lopputilanteiden välillä. Nämä erot ovat esiteltyinä seuraavaksi taulukossa 1. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 225 & 226)

	<b>Ennen</b>	<b>Jälkeen</b>
<b>Hallituksen agenda</b>	Operatiivinen erinomaisuus	Toimintaympäristön muutos
<b>Muutosjohtaminen</b>	Ei nimettyä johtajaa	Nimetty johtaja
<b>Budjetointi</b>	Kiinteä	Joustava
<b>Suunnittelu</b>	Johtajan päätöksellä	Dataan perustuva
<b>Tuotteet ja palvelut</b>	Rajattu	Kokeileva
<b>Ajattelutapa</b>	Prosessi keskeinen	Asiakaskeskeinen
<b>Innovointi</b>	Suljettu	Avoin
<b>Tiedon jakaminen</b>	Rajoitettu	Vapaa
<b>Päätöksenteko</b>	Hidas	Nopea

Taulukko 1. Miten perinteinen organisaatio eroaa digimuutoksen läpikäyneestä organisaatiosta? (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 227)

Kuten taulukosta 1 nähdään, digimuutoksen myötä organisaation hallituksen ja sen ylimmän johdon agenda sekä edelleen ajankäyttö muuttuu operatiivisen liiketoiminnan johtamisesta ja optimoinnista toimintaympäristön muutosten ymmärtämiseen ja ennakkointiin. Vallitsevaan ja tulevaan muutoksen johtamiseen on nimettyä erillinen, muutoksesta vastuussa oleva henkilö. Organisaation budjetointi muuttuu kiinteästä vuosibudjetista joustavammaksi ja erilaisia kokeiluja rahoitetaan vaihteellain. Tästä syystä datalla on historiaan perustuvaa kokemusta suurempi rooli suunnittelussa ja päätöksenteossa. Organisaatiolla olleesta tarkkaan rajatusta päätuotteesta siirrytään digimuutoksen johdosta toimintamalliin, jonka ideana on nopeasti kokeilemalla kehittää uudenlaisia tuotteita sekä palveluja. Usein samalla organisaatiossa siirrytään prosessikeskeisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeisempää ajattelua. Asiakaskeskeisyyttä ajaa myös innovointi, joka muutoksen myötä muuttuu avoimemmaksi otettaessa asiakkaat ja organisaation kumppanit osaksi kehitystyötä. Tiedon jakamisessa puretaan esteitä muun muassa vähentämällä päätöksenteko-

pisteitä, mikä johtaa nopeampaan päätöksentekoon ja vaikuttaa näin positiivisesti esimerkiksi juuri asiakaskokemukseen. Perinteisen kehittämismallin rinnalle otetaan käyttöön uusia ketterämpiä ohjelmistokehittämisestä tuttuja malleja. Sulavampi kehitys ja nopeutunut päätöksenteko vaikuttavat merkittävästi tuotekehitysprosessin lyhentymiseen etenkin digitaalisissa tuotteissa sekä palveluissa. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 225 & 226)

### **3.6.3 Yhteenveto digimuutoksen johtamisesta**

Tässä alaluvussa tarkasteltiin kolmen eri teoksen näkökulmia muutosjohtamisesta. Kotterin (2012) sekä Rantalan (2019) teoriat käsittelevät organisaation muutosjohtamista yleisellä tasolla, kun taas Savolaisen ja Lehmuskosken teos (2017) keskittyy nimenomaan digimuutoksen johtamiseen.

Muutosjohtamista on digitaalisen murroksen myötä alettu kutsua omalla termillään digimuutoksen johtamiseksi. Savolaisen ja Lehmuskosken teoksessa (2017, 13-14) määritellään kyseinen termi organisaation matkana perinteisestä digitaaliseksi. Organisaation muutos digitaaliseksi ei kosketa ainoastaan uusien teknologian käyttöönottoa, vaan sen myötä kaikki organisaation sisäiset prosessit käyvät läpi uudistumisen. Haasteelliseksi digimuutoksen tekevät muun muassa prosessien keskeneräisyys ja työntekijöiden altistuminen jatkuville muutoksille sekä epävarmuudelle tulevaisuudesta. Muutokseen voi liittyä työtehtävien karsimisesta seuraavia irtisanomisia sekä työntekijöiden sijoittamista uusiin tehtäviin, jotka vaativat kouluttautumista. Sisäisenä haasteena voi ilmetä myös organisaation jäsenten muutosvastaisuus. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-14)

Rantala (2019, 22) on jäsentänyt muutosjohtamisen kolmeen eri näkökulmaan; organisaatioon, toimintatapoihin sekä strategiaan. Vastaavasti Kotterin teoriassa (2012, 22-23) muutosjohtaminen rakentuu kahdeksan eri vaiheen prosessista, jossa neljä ensimmäistä vaihetta auttavat hajottamaan organisaatiossa vallinneen tilanteen koskien totuttuja toimintatapoja. Seuraavissa vaiheissa viidestä seitsemään esitellään uusia käytäntömalleja, ja lopulta viimeisessä vaiheessa perustellaan yrityskulttuurissa tapahtuneet muutokset ja autetaan organisaatiota pysymään näissä muutoksissa kiinni. Rantalan ja Kotterin teoriat eroavat rakenteellisesti, mutta niiden välillä on havaittavissa selkeitä yhtäläisyyksiä (Kotter 2012, 22-23; Rantala 2019, 22).

Organisaation muutosprosessi käynnistetään tuomalla esille syyt, miksi organisaation täytyy muuttua. Kotterin teoriassa osoitetaan tarve muutokseen tutkimalla markkinoita sekä vallitsevaa kilpailutilannetta. Tulevia muutoksia silmällä pitäen organisaation tulee tunnis-

taa riskit sekä prosessin edesauttavat mahdollisuudet (Kotter 2012, 22). Rantalan mukaan muutoksessa kaikki lähtee liikkeelle liiketoimen perusajatuksen hahmottamisesta (Rantala 2019, 22). Muutosprosessin suunnittelussa Rantala korostaa yhteisen keskustelun tärkeyttä. Työstämisessä hahmotetaan jo olemassa oleva osaaminen ja selvitetään, millä osa-alueilla organisaation ja sen jäsenten toimintaa tulisi parantaa. Samalla määritetään yhteiset tavoitteet ja miten niihin pääsyä sekä onnistumista mitataan. Koko työyhteisön osallistaminen prosessin suunnitteluun on tärkeää, sillä se mahdollistaa erilaisten näkemysten ja kokemusten hyödyntämisen (Rantala 2019, 27). Kotter pitää teoksessaan ensisijaisena tärkeänä, että onnistuakseen muutoksessa, organisaation tulee käydä kaikki prosessin seitsemän vaihetta läpi (Kotter 2012, 25-27). Sama koskee myös kahdeksatta porrasta, jossa varmistetaan pitäytyminen uusissa toimintamalleissa. Tärkeää on osoittaa yhteys uusien käyttäytymismallien ja niistä seuranneen menestyksen välillä. (Kotter 2012, 22).

Mitä tulee muutoksen johtamiseen ja tiimeihin, Kotterin teoriassa luodaan muutosta ohjaava ryhmä (Kotter 2012, 22). Sen sijaan Rantalasta on tärkeää huomioida kaikkien organisaation tiimien rakenne, kuten, mitkä tiimit toimivat parhaiten yhdessä ja millä tavoin niiden yhteistyötä voidaan edistää. Sisäiset tiimit voivat olla myös itseohjautuvia ilman nimettyä johtajaa. Rantalan mukaan johtoryhmän tehtävä on selvittää, miten tiimit saadaan tavoittelemaan asettuja yhteisiä tavoitteita (Rantala 2019, 22).

Kotterin mukaan uusi visio luodaan auttamaan organisaatiota muutosponnistelujen ohjaamisessa, ja strategiat kehitetään tämän uuden vision saavuttamiseksi (Kotter 2012, 22). Rantala tuo esille teoriassaan sen, että organisaation sisäisillä työyhteisöillä voi myös olla omat strategiansa (Rantala 2019, 26). Uusien visioiden ja strategioiden viestimiseen Kotter kehottaa käyttämään kaikkia mahdollisia apuvälineitä (Kotter 2012, 22). Rantala kuitenkin huomauttaa, että vaikka informaatiota on mahdollista jakaa monella tapaa, näissä tavoissa on syytä käyttää harkintaa. Avainasemassa on tehokas ajankäyttö informaation jakamiseen oikeille ihmisille (Rantala 2019, 25).

Organisaatiossa tulisi rohkaista riskien ottamiseen sekä kannustaa uudenlaisiin ideoihin sekä toimintatapoihin (Kotter 2012, 22). Mitä tulee toimintatapoihin, myös Rantalan näkökulma on, että muutosjohtamisessa menestytään paremmin, kun sääntöjä on vähemmän. Organisaation työnjohtajia ja tiiminvetäjiä kannattaa rohkaista Rantalan mukaan itsenäiseen toimintaan. Muutoksen keskellä on täysin sallittua oppia virheistä, muuttaa toimintatapoja sekä käyttää yleistä järkeä (Rantala 2019, 25). Kun onnistumisia tapahtuu, niiden mahdollistaneet ihmiset tulee huomioida ja palkita näkyvästi (Kotter 2012, 22). Palkitsemisen suhteen Rantala neuvoo johtoa harkitsemaan, kannattaako sitä kytkeä tavoitteisiin,



sillä se voi mahdollisesti johtaa työntekijän oman edun tavoitteluun. Sen sijaan Rantala kokee, että suurempi hyöty saadaan, kun tiimejä ja työntekijöitä palkitaan usein pienistä onnistumisista (Rantala 2019, 27).

Koskien digimuutosta, Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 222-226) ovat jäsentäneet onnistuneen muutosprosessin vaiheet viiteen eri kokonaisuuteen, joita ovat yhteinen näkemys, organisoituminen, kyvykkyydet, asiakaskokemus ja digitaaliset liiketoimintamallit. Edellä mainittujen kokonaisuuksien läpikäymiselle ei ole tarkkaa järjestystä, sillä etenemisen vaiheet ja nopeus vaihtelevat erilaisten organisaatioiden välillä. Kuitenkin, digimuutoksen ensimmäisinä askelina tulisi olla yhteisen näkemyksen luominen, koska tässä vaiheessa määritellään syyt ja tarpeet, joiden vuoksi organisaation tulee muuttua. Niiden perusteella organisaatio luo vision, jota lähdetään yhdessä tavoittelemaan. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223)

Johdon tärkeänä tehtävä on varmistaa siihen organisaatioon kuuluvien ihmisten ja sidosryhmien ymmärrys ja sitoutuminen tulossa oleviin muutoksiin. Teknologian sijaan muutoksessa pääroolissa ovat ihmiset, heidän asenteensa sekä toimintatavat. Datan ja analytiikan innovatiivisella ja tehokkaalla käyttämisellä on myös tärkeä rooli, mutta kaikki onnistuneessa organisaation muutoksessa on lopulta kiinni ihmisistä (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 18-19).

On olennaista huomioida, että organisaation digimuutos on jatkuva prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää lopputulosta tai päämäärää. Kuitenkin, Savolaisen ja Lehmuskosken mukaan tarkasteltaessa digimuutoksen läpikäynyttä organisaatiota, on mahdollista havaita konkreettisia eroja muutoksen alku- ja lopputilanteiden välillä (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 225 & 226). Sivun 34 taulukosta 1 voidaan nähdä konkreettiset erot perinteisen organisaation ja digimuutoksen läpikäyneen organisaation välillä Savolaisen ja Lehmuskosken teorian perusteella. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 227).

## 4 Tutkimus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirinen osuus. Luvussa ensimmäisenä esitellään tutkimusongelma, josta edelleen tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen rajoitteet. Näiden jälkeen alaluvussa 4.4 avataan ensin opinnäytetyön tutkimusprosessi käytännössä, jonka jälkeen siirrytään tutkimustuloksiin. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahta eri vakuutusalan asiantuntijaa. Heidän profiilinsa esitellään tarkemmin alaluvussa 4.4.

### 4.1 Tutkimusongelman asettelu

Tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää digitalisaation ja sen luomien ilmiöiden vaikutukset vakuutusalaan Suomessa, keskittäen huomion erityisesti sen aiheuttamiin haasteisiin.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- 1) Minkälaisia haasteita digitalisaatio luo vakuutusosalalle?

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa tukemaan on asetettu kolme alaongelmaa, jotka ovat seuraavat:

1. Miten digitalisaation luomat ilmiöt vaikuttavat riskeihin ja vakuuttamiseen?
2. Miten ihmisten asiakaskäyttäytyminen tulee edelleen muuttumaan?
3. Minkälaista muutosta perinteisiltä vakuutusyhtiöiltä vaaditaan kilpailukyvyn säilyttämiseksi?

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus, ilman, että sitä entuudestaan tunnetaan (Kananen 2015, 70 & 71). Verrattaessa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, kvalitatiivinen menetelmä on joustava ja tarjoaa tutkijalle prosessin suhteen enemmän mahdollisuuksia (Kananen 2015, 71). Kuitenkin, laadullinen tutkimus edellyttää tutkimuksen tekijältä sitoutumista aikaa vievään aineistonkeruuseen sekä kerätyn tutkimusmateriaalin analysoimiseen. Tutkimusprosessi vaatii toteuttajaltaan sitoutumista sekä epävarmuuden sietämistä, sillä aineistonkeruu, haastatteluiden suunnittelu ja toteuttaminen sekä niiden litterointi ja analysointi voivat viedä hyvinkin paljon aikaa, ja lisäksi aikataulua voi olla vaikea etukäteen suunnitella (Kananen 2015, 72).

Aineistonkeruu menetelmäksi valikoitui laadullisen tutkimuksen yleisin menetelmä eli teemahaastattelu, johon osallistuivat kaksi kohdeilmiöön sidoksissa olevaa henkilöä (Kananen 2015, 81). Haastatteluissa teemat ovat laaja-alaisia keskustelun aiheita, joihin ei ole mahdollista vastata lyhyesti (Kananen 2015, 148). Haastatteluiden suunnittelussa tärkeää oli, että niihin haluttiin jättää tilaa avoimelle keskustelulle sekä syventäville kysymyksille.

#### **4.3 Tutkimuksen rajoitteet**

Yksi tämän tutkimuksen rajoitteista on opinnäytetyön tutkimusongelman laajuus, mikä johtaa siihen, että käsiteltäviä aiheita voidaan tutkia melko pintapuolisesti. Myös otannan pieni koko ja haastateltavien sijoittuminen maantieteellisesti pääkaupunkiseudun alueelle tulee ottaa huomioon rajoittavana tekijänä. Otannan pieneen kokoon liittyy myös se rajoite, että tutkimukseen ei osallistunut edustajia useasti eri Suomessa toimivasta vakuutusyhtiöstä. Vakuutusyhtiöillä voi olla erilaisia liiketoimintamalleja, joten tämä tulee huomioida analysoitaessa tutkimuksen tuloksia.

Edellä mainittujen rajoitteiden lisäksi tutkimuksen tueksi suoritettavien haastatteluiden toteuttaminen osui samaan ajankohtaan maailmanlaajuisen pandemian kanssa, mikä rajoitti omalta osaltaan fyysisiä tapaamisia. Lisäksi useat asiantuntijat, joita haastatteluihin pyydettiin, vetosivat poikkeustilanteen aiheuttamiin kiireisiin ja kieltäytyivät osallistumisesta.

#### **4.4 Haastattelujen tekeminen**

Tutkimus rakentui kahdesta eri yksilöhaastattelusta, joihin osallistui erilaisissa asemissa olevat vakuutusalan asiantuntijat. Tutkimus toteutettiin anonymisti, joten haastatteluun vastanneiden henkilöiden nimiä tai yhtiöitä, joissa he työskentelevät, ei ole kirjattuina ylös haastatteluista kerättyyn aineistoon. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2020 aikana. Teemat haastatteluihin valittiin niin, että ne käsittäisivät tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin. Suunnittelussa apuna hyödynnetty haastattelu suunnitelma on nähtävissä liitteestä 1 ja sekä haastattelurunko liitteessä 2. Liitteessä 3 on haastattelun teemojen mukaan laaditut johdattelevat kysymykset.

Ensimmäinen haastateltava tutkimusjohtaja A, joka on 53-vuotias vakuutus- ja pankkitoiminnan dosentti ja kauppatieteiden tohtori, ja hän on toiminut myös vakuutustieteiden professorina. Toinen haastateltava on 45-vuotias asiakkuusjohtaja B, joka toimii asiakkuusjohtajana suomalaisessa finanssialan konsernissa ja hänellä on yli vuosikymmenen kokemus erilaisesti vakuutusalan johtotehtävistä.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin tutkimusjohtaja A:n kanssa kahdenkeskisessä tapauksessa. Ympäristö oli hiljainen ja rauhallinen, joten mahdolliset häiriötekijät minimoitiin. Haastattelu kesti kaikkiaan noin tunnin ja se nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastattelun aikana ei kirjattu vastauksia lainkaan käsin ylös, jotta keskittyminen itse keskustelusta ei herpaantuisi ja haastattelun ilmapiiri pysyisi rentona. Tällä ratkaisulla haluttiin myös minimoida riski siihen, että haastateltava kokisi osan ylös kirjatusta vastauksista tärkeämmiksi, mikä voisi osaltaan ohjata haastateltavan antamia vastauksia. Haastattelu eteni keskusteluna kysymysten johdattamissa teemoissa.

Toinen haastattelu toteutettiin asiakkuusjohtaja B:n kanssa puhelinhaastatteluna, joka kesti noin 40 minuuttia. Keskustelu nauhoitettiin, joten tässäkin haastattelutilanteessa pystyttiin keskittymään kyseiseen hetkeen. Haastattelijan ympäristö oli hiljainen eikä häiriötekijöitä ollut. Haastateltava oli haastattelun aikana omalla työpaikallaan, joten varmuutta hänen ympäristönsä vaikutuksesta ei ole, mutta hänen koettiin olevan hyvin läsnä haastattelutilanteessa eikä keskeytyksiä tullut.

## **4.5 Tutkimustulokset**

Tässä empiirisen osuuden alaluvussa esitetään tutkimukseen sisältyneiden haastatteluiden tulokset suhteessa opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Tulokset on jäsennelty haastatteluissa olleiden teemojen mukaisesti.

### **4.5.1 Kilpailu**

Koskien Suomen vakuutusmarkkinoita, molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että niitä hallitsevat suuret yhtiöt, eikä itsenäisiä toimijoita juurikaan ole. Markkinoiden rakenne on pysynyt Suomessa hyvin samanlaisena jo pitkään. Vakuutusyhtiöt ovat melko samankaltaisia ja useimmiten henki- ja vahinkovakuutusyhtiöt kuuluvat samaan konserniin. Kotimaisten yhtiöiden lisäksi markkinoilla on myös paljon ulkomaisia toimijoita, jotka ovat keskittäneet tarjontansa Niche-markkinoille.

Tutkimusjohtaja A:n mukaan digitalisaatio näkyy vakuutusalamalla kilpailussa niin, että etenkin vapaaehtoisissa vakuutuksissa kuluttajat pystyvät vertailemaan tuotteita paremmin internetin välityksellä, käyttäen muun muassa kilpailutuspalveluita. Myös vakuutusten hinnoittelu ja tuoteominaisuudet ovat tulleet kuluttajille läpinäkyvimmiksi, mikä on myös vaikuttanut kilpailun koventumiseen juurikin vapaaehtoisissa vakuutuksissa. Digitalisaatio on lisännyt kilpailua ja parantanut tuotteiden vertailtavuutta, mikä on lisännyt asiakkaiden halua ja kykyä vaihtaa sekä kilpailuttaa vakuutusyhtiöitä. Tutkimusjohtaja A kertoo, kilpailun

koventuminen voisi näkyä markkinoilla alempina hintoina, mutta esteenä on, etteivät vakuutusosalalla yhtiöt voi hinnoitella tuotteita samalla tavalla kuin muilla toimialoilla olevat yhtiöt.

Asiakkuusjohtaja B:n näkökulmasta viimeisen 15 vuoden aikana Suomen vakuutusmarkkinoilla on vallinnut tyypillinen ilmiö vakuutustuotteiden helposta kopioitavuudesta. Jos jokin yhtiö tuo markkinoille uudenlaisen tuotteen, ei mene kauhean kauan, kun kilpailija tuo valikoimaansa vastaavanlaisen. Hän kokee, että kilpailutilannetta haastaa erityisesti se, että vakuutusosalalla on vaikea löytää erottumistekijöitä. Hän näkee, että keino erottautua markkinoilla, on kehittää ja tarjota asiakkaille monialaisia lisäpalveluita, joiden tavoitteena on asiakashyödyn luominen.

#### **4.5.2 Vakuutusten kysyntä**

Tutkimusjohtaja A huomauttaa, että vakuutusosalalla kysyntä on siinä suhteessa ongelmallinen, että lakisääteiset vakuutukset on kuluttajan pakko ottaa tietyissä tilanteissa. Lisäksi, vakuutusten kysyntä on johdettua kysyntää, eli vakuutusta ei oteta vakuutuksen itsensä takia, vaan taustalla on riski, jota varten vakuutus otetaan. Tutkimusjohtaja A kuvaa tilannetta esimerkillä, jossa kuluttajat ostavat enemmän autoja, minkä seurauksena ajoneuvovakuutusten kysyntä lisääntyy. Vakuutusten kysyntää ohjaa siis enemmän taloudellisen toiminnan yleinen kehitys ja kotitalouksien vaurastuminen, joten A näkee, että digitalisaation rooli vakuutusten kysynnässä on pienempi. Kiinnitettäessä huomiota kuluttajakilpailuun, digitalisaatio vakuutusosalalla ei ole niinkään kilpailua lisäävä tekijä, vaan se lähinnä tehostaa yhtiöiden prosesseja ja mahdollistaa kulujen karsimisen, jolloin se voi vaikuttaa kilpailuun. Se skenaario, että kuluttajat ostaisivat vakuutuksena ulkopuolisilta toimijoilta Internetistä, kuten Facebookista, ei ole tapahtunut.

Asiakkuusjohtaja B uskoo, että vakuutusten kysyntää lisää, kun niiden kanssa toimiminen muuttuu kuluttajalle helpommaksi. Hän näkee kuitenkin Suomen vakuutusmarkkinoilla olevan vielä huomattavasti potentiaalia. Esimerkiksi kotivakuutusten kasvaneeseen suosioon on voinut vaikuttaa se, että yhä useampi vuokranantaja edellyttää sen voimassaoloa vuokralaiselta. Asiakkuusjohtaja B pohtiikin, että vakuutusten myyntiä voisi edistää tämän tyyppiset seikat, että kolmannelta taholta tulee vaatimus tietyn vakuutuksen voimassaoloon. Asiakkaat tekevät edelleen paljon päätöksiä pelkän hinnan perusteella. B kertoo tämän taustalla olevan sen, etteivät kuluttajat ymmärrä muita vakuutuselementtejä, kuten vakuutusmäärää tai vakuutuksiin liittyviä ikävähennyksiä ja muita ehtoja. Näiden tekijöiden vertailu on edelleen kuluttajille vaikeaa. Tästä syystä ajaudutaan hintavertailuihin.

#### 4.5.3 Digitaalisten ilmiöiden vaikutukset riskeihin

Sekä tutkimusjohtaja A että asiakkuusjohtaja B mainitsevat digitaalisten ilmiöiden vaikutuksena kyberriskien lisääntymisen. Molemmat myös toteavat, ettei kuluttajamarkkinoilla vielä oikeastaan ole tuotteita näitä riskejä vastaan. Turvia kyberriskeihin kehitetään jatkuvasti, sillä kysyntää on paljon.

Tutkimusjohtaja A selventää kyberriskien vakuuttamisen olevan erittäin vaikeaa, minkä vuoksi vakuutustuotteita niitä turvaamaan ei vielä markkinoilla oikein ole. Samaan aiheeseen liittyvät myös esineiden Internet ja riskit siihen, että ulkopuolinen taho kaappaa IoT -laitteen. Koskien robotiikkaa ja tekoälyä A kertoo, että ne synnyttävät seikkoja koskien vahingonvastuuta, kuten, jos itseohjautuva auto ajaa jonkun yli, niin kuka vahingosta vastaa ja miten se on korvattavissa. Koskien itseohjautuvien autojen yleistymistä ja sen aiheuttamia seurauksi alalle tutkimusjohtaja A selventää, että vakuutusala koki ilmiön pahana uhkana, koska ajoneuvon ollessa itseohjautuva, sen toimintaa ohjaisi valmistajan järjestelmät, jolloin vahingon sattuessa tilanne ei olisi enää kuskin, vaan valmistajan vastuulla. Tämän vuoksi ajateltiin, että valmistajat hankkisivat ajoneuvoilleen vakuutukset takuun tyyppisesti, missä tapauksessa kumppanina toimisi jokin suuri kansainvälinen vakuutusyhtiö suomalaisen yrityksen sijaan. Siksi alalla oli suuri pelko siitä, että suomalaisilta yhtiöiltä häviävät markkinat, mutta tätäkään ei ole tapahtunut. Tutkimusjohtaja A:n näkökulma lennokkeihin eli droneihin on, ne liittyvät osaltaan itseohjautuviin autoihin, sillä ne ovat käytännössä ajoneuvoja, jotka lentävät. Ne voivat tippua ja aiheuttaa vahingon tai vahingoittaa jonkun yksityisyyttä kuvaamalla arkaluontoista materiaalia. Tutkimusjohtaja A kertoo Suomessa olevan jo nyt dronejen lennättämiseen liittyviä säännöksiä, ja hän myös näkee, että todennäköisesti näitä laitteita koskien tulee pakollisia vakuutuksia, jotka olisivat tyypiltään vastuuvakuutuksia, koska osallisena vahingoissa on tavallisesti muu kolmas osapuoli.

Tutkimusjohtaja A:n näkemys selkeästi on, ettei digitalisaation rooli koskien riskejä ole niin merkittävä, vaan suurimmat vaikutukset liittyvät nimenomaan prosessien tehostamiseen. Hän perustelee, että ottaen huomioon koko kansantalouden, ei digitalisaatio ole poistanut olemassa olevia riskejä. Kuitenkin, tutkimusjohtaja A:n mukaan voidaan todeta, että digitalisaation ja sen ilmiöiden myötä riskiprofiilit muuttuvat ja todennäköisyys, että jotain tapahtuu, pienenee, koska riskejä voidaan datan avulla seurata ja ennakoida. Ilmiöllä on myös vaikutusta vakuutuksen hintaan, koska jos kuluttajien korvausmeno pienenee, samat vakuutuksen voidaan tarjota heille halvemmalla. Koskien digitaalisia ilmiöitä tutkimusjohtaja

A kiteyttää lopuksi, että ne ovat luoneet uusia riskejä sekä muokkaavat ja vaikuttavat ole-massa oleviin riskeihin. Kuitenkin, tutkimusjohtaja A:n mukaan haasteena on, että näitä digitaalisten ilmiöiden myötä muodostuneita uusia riskejä ei osata vakuuttaa.

Myös asiakkuusjohtaja B tuo esille saman asian, että digitaaliset ilmiöt ovat muodostaneet kyberriskit. Mutta niiden lisäksi ne ovat tuoneet myös uusia tuotteita vakuutusmarkkinoille ja vauhdittanut omalta osaltaan tuotekehitystä. Asiakkuusjohtaja B kertoo, että heidän yh-tiönsä tarjonnut yrityssectorille tämän tyyppisiä turvia jo muutaman vuoden ajan, mutta ku-luttajamarkkinoilla edelleen huonosti tuotteita turvaamaan kyberriskejä vastaan.

#### **4.5.4 Digitaalisten ilmiöiden vaikutukset vakuutustoimintaan**

Sekä tutkimusjohtaja A että asiakkuusjohtaja B kokevat, että digitaalisilla ilmiöillä on vai-kutuksia riskienhallintaan ja niiden arviointiin. Keskeisiä huomioita molempien haastatte-luista datan määrän räjähtäminen ja sen hyödyntäminen vakuutustoiminnassa, muun mu-assa tuotekehityksessä ja hinnoittelussa.

Tutkimusjohtaja A:n mukaan vakuutusten hinnoittelu edellyttää sitä, että vakuutushistoria pitää olla tiedossa pitkältä aikaväliltä. Jos dataa ei ole, täytyy vakuutukseen sisällyttää varmuusmarginaaleja, jolloin vakuutuksen hinta voi nousta korkeaksi suhteessa vakuutuk-senottajan ajatukseen siitä, kuinka paljon riskistä voi vahinkoa taloudellisesti aiheutua. Di-gitalisaation muodostamista ilmiöistä, mm. droneista, dataa ei vielä tarpeeksi ole. Eli uu-det ilmiöt ovat vakuutusyhtiöille haasteellisia siksi, koska ei ole tietoa, miten riskit käyttäy-tyvät todellisuudessa. Toisaalta digitalisaatio on mahdollistanut juuri tiedon määrän kas-vun, eli ”big datan”. Lisäksi tutkimusjohtaja A muistuttaa, että vakuutuslalla valvonnan rooli kokeiluissa on suuri ja niihin suhtaudutaan melko kriittisesti. Vakuutustoiminta on in-novaatioiden kokeilulla haastava ala, koska toiminnassa on kyse riskin korvaamisesta, mikä johtaa kuluttajan aseman turvaamisen tärkeyteen. Innovaatiot tapahtuvat Fintech-sektorilla, josta tavallisesti isot vakuutusyhtiöt joko ostavat tai kopioivat toimiviksi osoitetut ratkaisut. Tutkimusjohtaja A:n mukaan innovaatiokapasiteettiin Suomessa voi vaikuttaa se, että markkinat ovat melko pienet ja isojen konsernien hallitsemat, eikä itsenäisiä toimi-joita juurikaan ole.

Tutkimusjohtaja A myös spekuloi, aiheuttaako digitalisaatio vapaaehtoisen ja lakisäätei-sen vakuutustoiminnan rajan vetoa. Digitalisaatio ja sen muodostamat ilmiöt, kuten esinei-den Internet, mahdollistavat tarkemman tiedon keruun. Vakuutustoiminnassa perusajatus on se, että sekä vakuutuksenottajalla että vakuutuksen antajalla on epävarmuus siitä, mitä

tulevaisuudessa tapahtuu. Digitalisaatio mahdollistaa sen, että esimerkiksi terveyttä voidaan seurata sovelluksilla ja mobiililaitteilla, jotka keräävät dataa, jonka perusteella voidaan seurata ja arvioida tarkemmin riskitekijöitä ja yksilön riskisyyttä. Tällöin yleinen epävarmuus vähenee ja muuttuu, jolloin tavallaan vakuuttamiselta häviää pohja, sillä jos tiedetään, että yksilö sairastaa tai on suurella riskillä altistua sairastumiselle, ei vakuutuksia myönnetä. Mutta, jos vakuutuksia ei myönnetä, on yksilöllä kuitenkin edelleen sosiaalinen tarve vakuutuksille, mikä voi aiheuttaa sosiaalivakuutuksen roolin kasvamisen. Tämä voi johtaa siihen, että olisi monia vakuutuslajeja, jotka eivät enää toimisi vapaaehtoisina, vaan ne tulisivat osaksi sosiaalivakuutuksia. Tämä on vakuutustoiminnan kannalta merkittävää.

Myös asiakkuusjohtaja B:n kokee, että uudet ilmiöt vaikuttavat riskienhallintaan ja niiden arviointiin. Ilmiöiden myötä tieto on helposti saatavilla. Digitalisaation näkökulmasta tietovarastojen arvo ja se, että niitä hyödynnetään, kasvavat merkittävästi. Vakuutus- ja pankkitoimijoilla on valtavat tietovarastot. Digitalisaatio ja sen luomat ilmiöt mahdollistavat tietovarastojen paremman analysoinnin ja hyödyntämisen. Sitä kautta mahdollistuu esimerkiksi joustavampi hinnoittelu, tuotepäätökset ja asiakkaan yksityiskohtaisempi profilointi. Myös julkisista lähteistä saadaan paremmin tietoja, mikä on todella tärkeä seikka koskien muun muassa henkilövakuutuksia. Kaikki data auttaa ennustamaan paremmin, mitä riskejä asiakkailla todennäköisesti tulevaisuudessa on.

Kun tutkimusjohtaja A:n näkökulmasta digitalisaation rooli vakuutusyhtiöissä on nimenomaan prosessien tehostamisessa, myös asiakkuusjohtaja B myöntää, että uusimpien työkalujen ja automatiikan hyödyntäminen on vakuutusyhtiössä todella tärkeää. Asiakkuusjohtaja B kertoo, että yhtiössä kehitetään itse hinnoittelu- ja laskentamalleja, mutta myös ostetaan ulkopuolelta palveluita, jotka tuottavat erilaista analytiikkaa.

Asiakkaan vertaillen vakuutuksia verkossa ja pyytäessä tarjouksia verkon välityksellä, hän ei tule kiinnittäneeksi huomiota seikkoihin, kuten omavastuuseen ja vakuutuksen korvauspiiriin. Tämä on haasteellista sekä asiakkaalle että vakuutusyhtiölle. Vakuutusyhtiössä tuotekehitys yrittää parhaansa mukaan pysyä digitalisaatio mukana, jotta vakuutus tuotteet olisivat mahdollisimman helppoja ja yksinkertaisia. Asiakkuusjohtaja B kuitenkin kokee, etteivät vakuutustuotteet vielä ole helposti verkossa ostettavissa eikä asiakas pysty yhdellä silmäyksellä näkemään, mitä on hän ostamassa ja mitä se tuote korvaa. Vakuutustuotteet ovat vielä monesti melko monimutkaisia.



#### 4.5.5 Asiakaskäyttäytyminen

Molemmat haastateltavat ovat vahvasti sitä mieltä, että edelleen tuotteiden ja palveluiden hinnalla on suurin merkitys asiakkaiden ostopäätöksessä, sillä kehityksestä huolimatta vakuutustuotteet ehtoineen ovat edelleen asiakkaille haastavia ymmärtää, jolloin hinnasta muodostuu tärkein kriteeri koskien päätöksiä. Sekä tutkimusjohtaja A:lla että asiakkuusjohtaja B:llä on myös selkeä näkemys siitä, että kuluttajat vaativat vakuutuspalveluilta helppoutta ja hoitavat asiansa mieluiten verkossa.

Tutkimusjohtaja A toteaa, että kuluttajien on usein vaikeaa hahmottaa, mitä kaikkea vakuutuksen piiriin kuuluu, mitä korvataan ja kuinka paljon. Siksi vakuutusten myyminen on aikaisemmin vaatinut vahvaa asiakasneuvontaa. Digitalisaatio on parantanut asiakkaan mahdollisuutta vertailla ja kilpailuttaa vakuutuksia, jonka johdosta asiakkaat menevät paljolti hinta edellä, koska hinta on vakuutuksia tarkastellen se tekijä, jonka kuluttaja itse ymmärtää. Asiakkaiden muuttunut käyttäytyminen edellyttää vakuutusyhtiöiltä monikanavaisuutta ja tavoitettavuutta kaikilla tavoilla. Helppous ja verkon tai mobiilin kautta tapahtuva vuorovaikutus on tärkeää. Tutkimusjohtaja A näkee, että sekä pankki- että vakuutusostominnassa siirtyminen verkkoon on vahvaa, sillä ne ovat tyypillisesti asioita, jotka kuluttajat haluavat hoitaa mahdollisimman helposti ja nopeasti pois alta.

Asiakkuusjohtaja B:n mukaan heidän yhtiönsä suurimpaan kohderyhmään kuuluvien kuluttajien, joita ovat nuoret perheelliset, joilla on paljon vakuutettavaa, käyttäytyminen painottuu nykypäivänä verkkoon. Ennen yhteydenottoa vakuutusyhtiöön ja ostopäätöstä, he vertailevat itse huomattavasti enemmän tuotteita, kuin mitä perinteisempi sukupolvi on tehnyt. Asiakkuusjohtaja B kokee, että vakuutusten vertailu internetissä on johtanut siihen, että asiakkaiden vakuutusyhtiöiden vaihtaminen on yleistynyt. Tämä näkyy erityisesti autovakuutusten piirissä. Kuitenkin, B kokee myös, että keskittämispalveluiden tarjonta kiinnostaa asiakkaita edelleen, ja he pitävät tämän kaltaista mahdollisuutta merkityksellisenä.

Asiakkuusjohtaja B kertoo, että kuluttajien siirtyminen verkkoon ja verkko-ostamisen helppous aiheuttanut ilmiön, jota voidaan kutsua vakuutustuotteiden shoppailuksi. Asiakas vertailee tuotteita internetissä ja saattaa valita yhtiön halvan hinnan tai kampanjan vuoksi, jolloin asiakkuus hajautuu mahdollisesti useaan eri yhtiöön. Kuitenkin, vakuutusyhtiöillä on tavoitteena saada asiakkaansa palvelut mahdollisimman kokonaisvaltaisesti saman yhtiön sisälle, sillä se on liiketoiminnan kannalta kannattavinta. Siksi tämän ilmiön useammat yhtiöt voivat nähdä suurenakin haasteena.

#### 4.5.6 Liiketoimintamallien muutokset ja haasteet

Prosesseja tehostamalla ja asiakkaiden tarkemmalla profiloinnilla hintoja voidaan mahdollisesti alentaa ja tehdä hinnoittelusta joustavampaa. Kuitenkin, molemmat haastateltavat näkevät, että liian alhaisissa hinnoissa on vakuutustoiminnan kannattavuuden kannalta suuria riskejä. Sekä tutkimusjohtaja A:lla että asiakkuusjohtaja B:llä on myös yhteinen näkemys siitä, että alalla innovaatiot ovat vähäisiä, mihin osa syynä on vakuutusalan tiukka sääntely kuluttajan aseman turvaamiseksi. Siksi innovaatioiden ja liiketoimintamallien kehityksessä tärkeässä roolissa on kumppaniverkostojen luominen.

Vaikka tekniikan kehittymistä on tapahtunut aina, ei vakuutustoiminnassa innovaatioita kovinkaan paljon ole tullut. Tutkimusjohtaja A toteaa, että vakuutuslalla liiketoimintamallit ovat melko standardeja, ja on vaikeaa innovoida uudenlaisia malleja. Mutta liiketoiminnan lohkoissa, kuten riskien arvioinnissa, hinnoittelussa, varainhallinnassa sekä markkinoinnissa, digitalisaatio vaatii prosessien tehostamista. Tutkimusjohtaja A:n mielestä on vaikeaa nähdä, että tulevaisuudessa irrottauduttaisiin vakuuttamisen peruseräiteita, vaan lähinnä digitalisaatio ja sen ilmiöt aiheuttavat juuri yleistä prosessien tehostamista vakuutusyhtiöissä. Kuten aiemmin mainittiin luvussa 4.5.4, innovatiiviset kokeilut tapahtuvat lähinnä pienien Fintech- toimijoiden keskuudessa. Koskien asiakasrajapintaa, trendi on vahvasti verkkoon siirtymisessä. Kuluttajat vaativat helppoutta verkko- ja mobiilikanavissa. Yhtiöt, jotka näiden kanavien parissa pärjäävät hyvin, menestyvät. Koska tuotteiden ja palveluiden hinnalla on suurin rooli kilpailussa, vaatii myös se yhtiöiltä sisäisten prosessien tehostamista.

Asiakkuusjohtaja B kertoi kokevansa, että heidän tulisi kyetä ketteröitymään myös tuotekehityksessä, sillä asiakkaille pitäisi pystyä paremmin tarjoamaan tuotteita, jotka todella vastaavat heidän tarpeita. Tuotekehityksen pitäisi pystyä esimerkiksi seuraamaan paremmin uudenlaisia riskejä, kuten kyberriskejä ja muita tietoturvaan liittyviä vaaroja. Myös niin tuotteen kuin siihen liittyvän ostoprosessin yksinkertaistamisen eteen tehdään jatkuvasti työtä. Asiakkuusjohtaja B kokee tämän haasteelliseksi tuotekehitykselle, mutta uskoo myös muiden vakuutusyhtiöiden painivan samojen haasteiden kanssa.

Koskien liiketoimintamallien muutoksia, jos mennään syvemmin kumppanuusmalleihin, asiakkuusjohtaja B:n mukaan haasteena on kumppanuuksien hallinnoiminen, eli esim. miten löydetään luotettavia ja pitkäaikaisia kumppaneita, ja miten päästään tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Toinen suuri haaste liittyen liiketoimintamalleihin ja perinteisen vakuutusliiketoiminnan ytimeen, on hinnoittelu. Jos vakuutuksiin tulee uuden-

laisia elementtejä, kehitetään uudenlaisia palveluita ja tuotteita, niin miten onnistutaan hinnoitteluun ne riskeeraamatta liiketoiminnan kannattavuutta. Vakuutuksissa tuotteiden hinnoittelu on perinteisesti ollut melko jäykkää. Asiakkuusjohtaja B kertoo, että osa kilpailijoista on alkanut jo tällä saralla haastamaan markkinoita.

Asiakkuusjohtaja B:n mukaan vakuutusosalalla tulisi ideoida tuotteita, jotka olisivat sidottuina palveluihin tai muihin konkreettisiin asioihin, joita asiakas ostaa. Esimerkiksi tarjotessa asiakkaalle kotivakuutusta, tämän ohelle voisi liittää kodin turvallisuuteen tai kodista huolettamiseen liittyvää palvelua. Yhtiössä tulisi aktiivisesti tutkia mahdollisuutta rakentaa perinteisen vakuutustuotteen ympärille lisäpalveluiden verkkoa. Tämän kaltaisia liiketoimintamalleja tarvitaan, koska kuluttajat tarvitsevat helppoutta, kokonaisvaltaista palvelua ja huolettomuutta. Asiakkuusjohtaja B toi esille skenaarion, jossa vakuutus ei enää olisikaan yhtiön tarjoama päätuote, vaan asiakas ostaisi muun palvelun tai tuotteen, joka sitten sisältäisi vakuutuselementin. Eli vakuutus häipyisi palvelun tai tuotteen taakse. Kehitystyö ja mahdollisuus tämän kaltaisten palveluiden tarjoamiseen edellyttää juuri yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Kaikkia palveluita ei yhtiön itse tarvitse kyetä tarjoamaan, vaan ympärille tarvitaan hyvät ja luotettavat, tiiviit kumppanit. Hänen mukaansa juuri kumppaniverkoston rakentaminen on lähivuosina avainasemassa.

#### **4.5.7 Työ ja tehtävät**

Molemmat haasteltavat ovat yhtä mieltä siitä, että vakuutusosalalla työskentelevän tulee hallita digitaalisten välineiden käyttö pärjätäkseen työssään. Molemmat tuovat myös esille automaation ja robotisaation laajenemisen alan eri toimintoihin sekä näiden teknologioiden lisääntymisen edelleen prosessien tehostamiseksi.

Tutkimusjohtaja A kokee, että vaatimukset asiantuntijuudesta kasvavat, sillä digitalisaation myötä kuluttajat löytävät perustiedon verkosta helposti itse, ja tekevät taustatyötä ja vertailua jo ennen, kuin ovat yhteydessä vakuutusyhtiöön. Ennen myyntityössä saattoi riittää pelkkä yleisluontoinen esittely tuotteista ja palveluista. Nykypäivänä kysymykset voivat olla hyvin yksityiskohtaisia, joten toimihenkilön tulee joko itse hallita tieto tai tietää, kenen puoleen organisaatiossa kääntyä. Suurimpana on siis osaamisvaatimusten kasvaminen toimialasta ja digitaalisesta ympäristöstä. Näiden ohella vaaditaan myös sopeutumiskykyä.

Poiketen asiakkuusjohtaja B:n haastattelusta, tutkimusjohtaja A toi esille myös seikan, että eri toiminnoissa työskentelevien työhön digitalisaatio vaikuttaa eri tavoin. Prosessien luo-

jien, kuten koodareiden, työolot muokataan hyvinkin joustaviksi ja työnantajat haluavat tarjota heille mahdollisimman hyvät työolosuhteet. Sen sijaan työn kuormittavuus kasvaa niiden toimihenkilöiden keskuudessa, jotka ovat niin sanotusti suorittavassa tasossa, kuten myyntityössä. Heitä mitataan ja arvioidaan entistä enemmän. Taustalla on juurikin prosessien tehostaminen, mutta se johtaa suoraan työn kuormittavuuden kasvamiseen. Siksi toimihenkilöiltä vaaditaan joustavuutta, paineensietokykyä, asiantuntemusta erityisaloista sekä uusien teknologioiden oppimista. Tämä on haasteellista ja se näkyy työhyvinvoinnissa.

Asiakkuusjohtaja B myöntää uusien työvälineiden haastavan ihmisiä vaihtelevasti iästä riippuen, sillä nuoremmat ovat käytännössä kasvaneet automaation ja koneiden maailmaan. Asiakkuusjohtaja B kokee, että heidän yhtiössään työskentelevät pärjäävät hyvin sähköisten työvälineiden kanssa, vertaa heitä lähes diginatiiveihin. Alalla on jo kuitenkin pitkään ollut käytössä automatiikkaa, jonka ohella sähköiset järjestelmät ovat työskentelyä tukeneet. Siksi on jo arkipäiväistä, että työntekijän pitää opetella ja osata järjestelmiä käyttää, ja ilman niiden hallintaa, ei tänä päivänä enää alalla työskentelystä selviäisi. Nykymaailmassa ollaan uudenlaisten haasteiden ääressä, sillä aina voi ilmetä poikkeustilanteita, joihin ei ehkä olla varauduttu.

#### **4.5.8 Digimuutoksen johtaminen**

Molemmat haastateltavat kokevat, että digimuutoksen myötä organisaatioissa vähennetään ylimääräisiä päätöspisteitä sekä johtoportaiden määrää. Organisaatioissa ajetaan ketterää toimintamallia, jossa korostuu organisaation jäsenten itseohjautuvuus.

Tutkimusjohtaja A näkee kuitenkin, että myös johtaminen on tullut digitalisaation myötä haasteellisemmaksi. Digimuutos on mahdollistanut johtamisen automatisoinnin, ja johtoryhmillä onkin nykyisin paljon tietoteknisiä välineitä apunaan, mutta ihmisten johtaminen on kuitenkin edelleen ihmisten johtamisesta. Yhtiöiden rakenteista häviää keskijohto, jolloin jäljelle jää johtoryhmä ja suorittava taso. Tämä aiheuttaa suorittavalle tasolle paineita itseohjautuvuudesta, eikä esimiehiä enää ole samalla tavalla läsnä, jotta heiltä voisi pyytää apua ongelmatilanteissa. Eli digimuutos aiheuttaa myös haasteita sekä johtamiseen että alaisten työssä suoriutumiseen.

Asiakkuusjohtaja B kokee viimeisen kymmenen vuoden olleen yhtä muutosjohtamista. Muutos on jatkuvaa, joten tässä vaiheessa ei voida enää puhua olevamme keskellä muutostilannetta. Koska muutos on tullut jäädäkseen, on se vaikuttanut myös suoraan johta-

miseen ja sen kehittymiseen. Myös johtaminen muuttuu ketteräksi, tarkoittaen, että toiminnan keskiössä on ihmisten itseohjautuvuus ja se, että työntekijät itse vastaavat toiminnastaan ympärillä olevan, asiantuntevan tiimin kanssa. Työkulttuurista poistuu perinteinen auktoritaarinen johtajuus, minkä sijaan esimiehen rooli on mahdollistaa tiiminsä onnistuminen.

#### 4.5.9 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksesta saadut tulokset kulkevat hyvin samassa linjassa opinnäytetyön teoriapohjan kanssa. Tuloksissa korostuvat selkeästi ne vakuutusalaan koskettavat digitalisaation aiheuttamat haasteet, joita myös teoreettisessa viitekehyksessä alleviivattiin. Analysoitaessa haastatteluita ja niistä saatuja tutkimustuloksia, voidaan kuitenkin havaita, että tutkimusjohtaja A:lla on tutkijana objektiivisempi näkökulma tutkittavaan aiheeseen suhteessa haastateltava B:hen, joka toimii itse asiakkuusjohtajana yhdessä finanssialan konsernissa.

Seuraavassa taulukossa vielä esiteltynä keskeisimmät tutkimuksesta saadut tulokset.

Kilpailu ja kysyntä	Digitaaliset ilmiöt	Asiakaskäyttäytyminen	Liiketoimintamallit	Työ, tehtävät ja digimuutoksen johtaminen
Suuret, samankaltaiset yhtiöt hallinneet markkinoita pitkään	Uudet riskit, joita ei osata vakuuttaa	Digitaaliset palveluiden laatu	Ketteryys ja prosessien tehostaminen	Digitaalisten työvälinen hallinta
Innovaatioiden vähäisyys, sääntely rajoittaa	Haasteet vahingonvastuussa, riskienhallinnassa ja arvioinnissa	Monikanavaisuus	Kumppaniverkostojen luominen	Työn ja tehtävien automaatio sekä robotisaatio
Palveluiden ja tuotteiden helppo kopioitavuus	Teknologioiden hyödyntäminen prosessien tehostamisessa	Vertailu ja kilpailutus = shoppailu	Joustava hinnoittelu	Sopeutuminen
Erotautumiskeinona monialaiset lisäpalvelut	Datan hyödyntäminen hinnoittelussa	Helppous	Tuotteiden ja palveluiden yksinkertaistaminen kuluttajille	Päättäntäpisteiden ja johtoportaiden vähentäminen, jäsenten itseohjautuvuus

Taulukko 2. Tutkimuksen tulokset.

## 5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyön luvussa käsitellään edellisessä luvussa esitettyjen tutkimustulosten merkitystä tutkimusongelman kannalta sekä selitetään, mitä tulokset tarkoittavat. Luvun tarkoituksena on antaa vastaukset alaongelmiin sekä ratkaisu tutkimuksen pääongelmaan.

### 5.1 Digitalisaation luomien ilmiöiden vaikutukset riskeihin ja vakuuttamiseen

Liittyen digitalisaation luomien ilmiöiden vaikutuksiin riskeihin ja vakuuttamiseen, haastatelusta saatujen tulosten perusteella voidaan selkeästi todeta, että digitalisaation luomat ilmiöt vaikuttavat riskeihin sekä luomalla kokonaan uudenlaisia riskejä että muokkaamalla jo olemassa olevia riskejä. Uusissa riskeissä, kuten tietoturvaan liittyvissä kyberriskeissä sekä tekoälyyn perustuvissa teknologioissa, suurimpana haasteena on se, ettei niitä osata vakuuttaa. Tutkimuksen perusteella osaamisen puuttumisen syyksi voidaan todeta, että uusista ilmiöistä ja niihin liittyvistä riskeistä ei ole tarpeeksi tietoa. Ne ovat arvaamattomia, eikä niitä osata vielä hallita saatikka arvioida. Asioiden vakuuttaminen edellyttää, että tiedetään ilmiön vahinkohistoria hyvinkin laajalta ajanjaksolta. Koska digitalisaation muodostamat ilmiöt ovat uusia, ei niiden vakuuttamista varten ole vielä tarpeeksi dataa. Datan puute aiheuttaa paljon epävarmuutta, mikä johtaa siihen, että esimerkiksi jo markkinoilla olevat kuluttajille tarjottavat tietoturvakauutukset ovat hinnoiltaan kalliita. Tämä on hyvin haasteellista vakuutusyhtiöiden tuotekehitykselle, sillä kysyntää etenkin tietoturvakauutuksille kuluttajien keskuudessa on.

Riskienhallinnan ja arvioimisen lisäksi haasteelliseksi tutkimuksen perusteella vakuutustoiminnassa voidaan todeta oleva vahingonvastuun määrittely liittyen digitalisaation muodostamien ilmiöiden mahdollistamiin teknologioihin. Ongelmana näissä teknologioissa, kuten robotiikassa ja tekoälyssä, on se, että niiden aiheuttaessa vahingon, ei ole enää yksiselitteistä, kuka on vahingosta vastuussa ja siten korvausvelvollinen.

Kuten aiemmin todettiin, digitaalisilla ilmiöillä on vaikutusta myös olemassa oleviin riskeihin, sillä uusien teknologioiden ja niiden keräämän datan avulla riskejä voidaan seurata ja ennakoida paremmin, jolloin todennäköisyys, että jotain tapahtuu, pienenee. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa yleisen epävarmuuden vähentyessä vakuuttamiselta katoaa pohja, koska, jos esimerkiksi tiedetään, että yksilöllä on korkea riski altistua tietylle vahingolle, vakuutuksia ei hänelle myönnetä. Tässä tilanteessa mahdollisesti usea eri vakuutuslaji ei enää toimisi vapaaehtoisena, vaan ne muuttuisivat osaksi sosiaalivakuutuksia.

Tutkimuksesta selvisi myös se, että vakuutustoimintaa ajatellen digitalisaation rooli on erityisesti ja lähinnä vakuutusyhtiöiden prosessien tehostamisessa. Uusien teknologioiden avulla yhtiöiden toimintaa voidaan automatisoida entisestään, mikä mahdollistaa kulujen karsimisen. Prosessien tehostuminen tulee näkymään positiivisesti myös asiakkaille tehokkaampana ja etenkin laadukkaampana palveluiden tuottamisena.

Kuten jo monilta osin tässä tutkimuksessa on tullut selväksi, datan hyödyntämisellä hinnoittelussa ja tuotekehittelyssä on merkittävä vaikutus vakuutustoimintaan. Digitaalisten ilmiöiden avulla datan kerääminen ja etenkin käsittely muuttuu helpommaksi ja tehokkaammaksi, mikä mahdollistaa tarkempien riskiprofilien muodostamisen ja yksilöityjen tuotteiden sekä palveluiden tarjoamisen asiakkaille. Etenkin vakuutusyhtiöillä, jotka toimivat samassa konsernissa muiden finanssilaitosten, kuten pankkien kanssa, on valtavat tietovarastot. Datan tehokkaamman ja tarkemman analysoinnin myötä hinnoittelusta on myös tältä osin mahdollista saada joustavampaa ja reaaliaikaisempaa.

## **5.2 Asiakaskäyttäytymisen muuttuminen**

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan selkeästi nähdä, millä tavoin ihmisten asiakaskäyttäytyminen tulee edelleen muuttumaan. Ensimmäisenä voidaan todeta, että kuluttajien asiointi koskien vakuutuksia siirtyy yhä enemmän ja enemmän verkkoon. Kuluttajat käyttävät asioidessaan useita eri kanavia ja laitteita, kuten verkkosivuja tietokoneella tai sovelluksia mobiililaitteilla, mikä edellyttää vakuutusyhtiöiltä monikanavaisuutta ja sitä, että tarjottavat asiointikanavat ovat yksinkertaisia ja toimivat mutkattomasti. Kuluttajat vaativat helppokäyttöisyyttä kaikilla vakuutuksen osa-alueilla, mitä tulee niiden hankkimiseen ja päivittämiseen sekä vahinkoilmoitusten tekemiseen. Palveluiden helppokäyttöisyyden rinnalla suurimpana kriteerinä asiakkaiden ostopäätöksessä pysyy kuitenkin edelleen hinta. Tutkimuksen tuloksissa merkittävää oli se, että syy vakuutusten hinnan suureen rooliin ostopäätöksessä on se, että usein se on vakuutuksia vertailtaessa ainut elementti, jonka kuluttaja itse ymmärtää. Asioinnin siirtyminen verkkoon näkyy myös siinä, että vakuutustuotteiden vertailu ja kilpailuttaminen lisääntyy jatkuvasti, mikä johtaa osaltaan vakuutusten ostamisen helppouteen. Useat vakuutusyhtiöt voivat kokea tämän merkittävänäkin haasteena, sillä vakuutustuotteiden ostamisen helppous voi johtaa siihen, että kuluttajan asiakkuus jakautuu useaan eri yhtiöön hintavertailujen ja kampanjoiden perusteella.

## **5.3 Vaadittavat muutokset kilpailukyvyn säilyttämiseksi**

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan nimetä konkreettiset muutokset, joita perinteisiltä vakuutusyhtiöiltä vaaditaan niiden kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kuten jo aiemmin tässä

luvussa koskien digitaalisia ilmiöitä todettiin, digitalisaation suurin rooli vakuutusalamalla on yhtiöiden prosessien tehostamisessa ja ketteryuden luomisessa. Prosessien tehostamisella yhtiöiden kuluja voidaan alentaa, mikä omalta osaltaan voi näkyä alempina tuotteiden hintoina, mikä taas edelleen vaikuttaa positiivisesti vakuutusyhtiön kilpailukykyyn. Prosessien tehostaminen ja ketteryuden luominen organisaatiossa vaikuttaa yhtiön kykyyn hallita digitaaliset palvelunsa ja kanavansa, mikä auttaa pärjäämään markkinoilla parhaiten.

Tutkimuksessa esille tuli myös vakuutusalan tuotteiden hinnoittelun jäykkyys. Kilpailukyvyn parantamiseksi hinnoittelusta tulisi saada joustavampaa, mutta suurena haasteena on juurikin se, miten yhtiöt löytävät keinon tuotteiden hinnoitteluun riskeeraamatta liiketoimintansa kannattavuutta. Myös hinnoittelussa tulee esille valvontaviranomaisen rooli, sillä heidän vastuullaan on valvoa, etteivät vakuutusyhtiöt myy tuotteitaan liian halvalla suhteessa odotettavissa olevaan korvausmenoon. Avainasemassa tuotteiden hinnoittelussa on datan uudellinen ja monipuolisempi hyödyntäminen sekä yhtiöiden prosessien tehostaminen.

Tärkeää roolia yhtiöiden liiketoiminnan kannalta pelaa prosessien tehostamisen ja hinnoittelun joustavuuden ohella myös tuotteiden ja palveluiden yksinkertaistaminen kuluttajille. Kuten prosesseja ja hinnoittelua, myös organisaatioiden tuotekehitystä tulisi ketteröittää. Tuotekehityksen tavoitteena tulisi olla kyky tarjota asiakkaille tuotteita, jotka todella vastaavat heidän tarpeitaan. Itse tuotteiden yksinkertaistamisen ohella myös olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös tuotteiden ja palveluiden ostoprosessien yksinkertaistamiseen. Nämä tekijät pelaavat merkittävää roolia yhtiöiden kilpailukyvyn ja asiakastyytyvyyden kannalta.

Mitä tulee innovaatioihin, tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että vakuutusala on niiden kannalta hyvin haasteellinen. Tiukka sääntely rajoittaa voimakkaasti kokeilujen määrää, sillä alan liiketoiminnassa kuluttajan asema on poikkeuksellisen haavoittuvainen, sillä pienestäkin virheestä voi koitua suuret ja peruuttamattomat vahingot. Tämän myötä myös tuotteilla erottautuminen on Suomen kokoisilla markkinoilla hyvin haasteellista, sillä innovaatiot, joita sitten voidaan toteuttaa, ovat helposti kopioitavissa. Ratkaisuksi näihin edellä mainittuihin haasteisiin voidaan tulosten perusteella esittää kumppanuusverkostojen luomista. Kumppaneiden verkosto mahdollistaa monialaisten palveluiden ja tuotteiden kehittämisen ja paremman kyvyn erottautua markkinoilla. Juurikin tämän kaltaisia liiketoimintamalleja, joissa perinteisen vakuutusalan ympärille rakennettaisiin asiakkaille helppoutta ja arvoa tuovaa lisäpalveluiden verkkoa, olisi tutkimuksen tulosten mukaan tärkeää kehittää.



## 5.4 Ratkaisu tutkimuksen pääongelmaan

Edellä esitettyjen alaongelmien vastausten perusteella saadaan ratkaisu opinnäytetyön tutkimusongelmaan, eli siihen, minkälaisia haasteita digitalisaatio vakuutusalle luo. Keskeisimpänä ja merkittävimpanä haasteena tulee mainita digitaalisten ilmiöiden synnyttämät uudet riskit, joita ei vielä osata vakuuttaa. Osaamisen puuttuminen näkyy haasteina vahingonvastuun määrittelyssä sekä riskienhallinnassa ja -arvioinnissa. Vaikka ilmiöiden ja uusien teknologioiden avulla yhtiöillä on valtava määrä dataa käytössään ja sitä osataan analysoida ja hyödyntää paremmin, uusista riskeistä ei ole toistaiseksi vielä tarpeeksi laajaa vahinkohistoriaa kannattavien tai kilpailukykyisten vakuutustuotteiden tarjoamiseen.

Digitaaliset ilmiöt vaikuttavat myös asiakaskäyttäytymisen muuttumiseen, mikä omalta osaltaan luo vakuutusyhtiöille painetta laadukkaiden digitaalisten palvelukanavien kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Yhtiöiltä edellytetään monikavanavaisuutta eli eri asiointikanavien yhdistämistä saumattomasti. Tekniikan ja verkossa olevien palveluiden kehittymisen myötä asiakkaiden on entistä helpompaa vertailla ja kilpailuttaa vakuutuksiaan, mikä on johtanut ostamisen helppouteen ja siihen, että kuluttajien asiakkuus voi hajautua useaan eri vakuutusyhtiöön pelkän hinnan perusteella. Kuluttajien vaatimukset sekä kova kilpailu asettavat vaatimuksia yhtiöiden tuotekehitykselle koskien tuotteiden ja niiden ostoprosessien yksinkertaistamista sekä tuotteiden ja palveluiden joustavampaa hinnoittelua ilman liiketoiminnan kannattavuuden riskeeraamista.

Uudet riskit ja asiakkaiden kasvaneet vaatimukset edellyttävät vakuutusyhtiöiltä innovaatioita, joiden kehittämistä alalle tyypillinen tiukka sääntely hidastaa ja rajoittaa. Tähän ratkaisuna on tuotteiden ja palveluiden monialainen kehittäminen kumppanien avulla, mutta tällä saralla haasteena vastaavasti on se, miten yhtiöt löytävät ja luovat luotettavat sekä toimivat kumppanuussuhteet niin, että kumppanuuden molemmat osapuolet suhteesta hyötyvät.

Myös vakuutusosalalla ihmisten työ on ollut jatkuvassa murroksessa, ja tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa toimitaan jatkuvan muutoksen keskellä. Digitalisaation ja tekniikan kehittymisen myötä käynnistynyt muutosprosessi ei ole vain väliaikainen, vaan enemmänkin vallitseva tilanne, joka tulee edelleen kehittymään ja muuttumaan. Tämä vaatii yhtiöiden toimihenkilöiltä, sekä myös johdolta, sopeutumiskykyä ja itseohjautuvuutta.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa arvioidaan keskeisiä tutkimuksesta johdettuja tuloksia sekä peilataan niitä työn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen luotettavuusarviointi sekä jatkotutkimus- ja kehitysideat esitetään omissa alaluvuissaan pohdinnan lopussa.

Opinnäytetyön työstäminen aloitettiin helmikuussa 2018, ja työ saatettiin loppuun huhtikuussa 2020. Aktiivisen työstämisen vaiheet sijoittuivat kevääseen 2018 sekä 2020. Prosessin edistymistä hidasti merkittävästi työelämään siirtyminen nopeasti opinnäytetyön aloittamisen jälkeen. Opinnäytetyön toteuttaminen tapahtui hyvin itsenäisesti. Keväällä 2018 osallistuttiin kolmeen opinnäytetyöseminaariin, jonka lisäksi ohjaajan kanssa tavattiin myös maaliskuussa 2020. Näiden tapaamisten ohella ohjaajan kanssa kommunikointiin sähköpostin avulla.

Laajasta aiheesta huolimatta tässä opinnäytetyössä onnistuttiin hyvin saamaan kattava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Teoreettinen viitekehys ja toteutettu tutkimus löydöksiin tukivat hyvin toisiaan, ja tavoite digitalisaation ja sen ilmiöiden vakuutuslalle aiheuttamien vaikutusten ymmärtämisestä saavutettiin. Opinnäytetyön toteuttamisen myötä onnistuttiin kasvattamaan huomattavasti tietoperustaa vakuutuslalla, mutta myös itse digitalisaatiosta. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen auttoi havainnollistamaan vakuutustoiminnan peruseriaatteet, minkä lisäksi empiirinen tutkimus antoi erittäin syväluontoista lisätietoa vakuutuslalla ja vakuuttamisesta.

Analysoitaessa opinnäytetyön teoreettista viitekehystä suhteessa empiirisen luvun tutkimuksesta johdettuihin tuloksiin, voidaan todeta, että digitalisaatio luo ilmiöitä, jotka vaikuttavat riskeihin sekä asiakaskäyttäytymiseen. Asiakaskäyttäytymisen muutokset luovat painetta liiketoimintamallien muuttamiseen ja tehostamiseen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Edelleen liiketoimintamallien muutokset ja digitaalisten ilmiöiden mahdollistamat teknologiset ratkaisut muokkaavat organisaatioissa tehtävää työtä ja tehtäviä.

Koskien digitaalisia ilmiöitä ja niiden vaikutuksia riskeihin sekä vakuutustoimintaan, keskeisimmät havainnot sekä teoreettisessa viitekehyksessä alaluvussa 3.2 että tutkimuksen tuloksissa käsittelivät haasteita vahingonvastuun määrittelyssä, riskienhallinnassa ja -arvioinnissa. Teoriaosuudessa ilmeni, ettei uusia ilmiöitä osata vakuuttaa (Capgemini & Efma 2019, 4), mutta tutkimus auttoi havainnollistamaan, että syy osaamisen puuttumiseen on se, että uusien digitaalisten ilmiöiden ja niiden synnyttämien riskien osalta ei ole tois-

taiseksi tiedossa tarpeeksi pitkää vahinkohistoriaa. Toisaalta, uusien teknologioiden, kuten esineiden Internetin ja verkottuneisuuden myötä datan määrä on kasvanut valtavasti ja sitä voidaan myös analysoida paljon tehokkaammin. Eli puhutaan siis ilmiöstä nimeltä Big data (Marttinen 2018, 142), ja se voi olla ratkaisu riskienhallinnan ja -arvioinnin haasteisiin. Tämän lisäksi Big datan rooli vakuutusosalalla myös merkittävä siinä mielessä, että sitä voidaan hyödyntää joustavamman hinnoittelun kehittämisessä, asiakkaiden tarkemmassa profiloinnissa sekä riskien ennaltaehkäisyssä. Nämä mahdollisuudet tulivat voimakkaasti esille sekä teoreettisessa viitekehyksessä että tutkimuksen tuloksissa.

Kuten edellisessä kappaleessa jo mainittiin, digitaaliset ilmiöt voivat mahdollistaa vakuutustuotteiden joustavamman hinnoittelun. Teoreettisen viitekehyksen kappaleessa 3.2.2 kerrotaan esineiden Internetistä ja älykkäistä ympäristöä analysoivista laitteista, jotka ovat mahdollistaneet olemassa olevan tiedon räjähdyksmäisen kasvun eli Big datan. Lisäksi älyteknologioiden avulla jo olemassa olevia tietovarastoja voidaan tutkia ja hyödyntää tehokkaammin (Balasubramanian, ym. 2018; Marttinen 2018, 142). Luvussa 5 empiirisen tutkimukset johtopäätökset tukevat näitä samoja teorioita. On siis mahdollista, että tulevaisuudessa vakuutustuotteiden hinnat muodostuisivat yhä tarkemmin yksilön henkilökohtaisten tietojen, kuten elämäntapojen, perusteella. Tällöin asiakkaan vakuutusmaksun hintaan vaikuttaisi esimerkiksi terveyttä ja liikkumista seuraavien älylaitteiden avulla kerätty data. Tutkimuksessa myös selvisi se, että tehostamalla vakuutusyhtiöiden prosesseja hyödyntäen digitaalisten ilmiöiden mahdollistamia teknologioita, voidaan karsia ylimääräisiä kuluja, jolla on myös oma vaikutuksensa mahdollisesti hintojen alentamiseen. Mutta, kuten tutkimuksen tuloksissa kappaleessa 4.5.6 todettiin, vakuutustuotteiden hinnoittelu ei ole niin yksiselitteistä, sillä turvien hinnat eivät saa olla liian alhaisia suhteessa oletettavissa olevaan korvaussummaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä käytetyissä lähteissä oli aistittavissa paniikkia koskien vakuutusalan tulevaisuutta ja voimakasta spekulointia siitä, että digitalisaation myötä vakuutusosalta katoaa pohja, ja että vakuutustuotteet muuttuvat tarpeettomiksi. Näitä teemoja käsiteltiin muun muassa Capgeminin ja Efman vuoden 2016 raportissa (Capgemini & Efma 2016, 9 & 7). Kuten Karhusen artikkelissa (2016), myös tutkimuksen tuloksissa tuli esille fakta siitä, että riskejä on aina olemassa. Ihmiset edelleen asuvat taloissa, sairastuvat ja vanhenevat. Näihin tekijöihin liittyviä riskejä digitalisaatio eivätkä siihen liittyvät ilmiöt poista. Kuitenkin, tutkimuksessa tuli esille se seikka, että tulevaisuudessa osa vakuutuslajeista ei ehkä enää toimisi vapaaehtoisina, vaan ne saattaisivat luontevasti tulla osaksi sosiaalivakuutuksia. Kuten luvun 5 johtopäätöksissä kerrottiin, uusien teknologioiden ja niiden keräämän datan avulla voidaan riskejä seurata ja arvioida paremmin, jolloin todennä-

köisyys vahingon tai yksilön sairastumisen suhteen pienenee. Samalla periaatteella voidaan kuitenkin myös tarkemmin nähdä yksilön korkea riskiprofiili, mikä johtaa siihen, ettei hänelle voida vapaaehtoisia vakuutuksia myöntää. Siksi sosiaalisen tarpeen vuoksi kyseenä tällä tilanteessa tulisivat sosiaalivakuutukset.

Mitä tulee skenaarioihin koskien itseohjautuvien autojen lisääntymistä ja sen myötä ajoneuvovakuutusten markkinoiden katoamista, voidaan sekä kappaleessa 4.5.3 esitettyjen tutkimuksen tulosten, ja teorian pohjalta todeta, että näin ei ole tapahtunut. Vielä vuoden 2016 Capgeminin ja Efman raportissa esitettiin vakuutusyhtiöiden aliarvioineen volyymin, jolla kuluttajat tulevat ottamaan käyttöönsä itseohjautuvia autoja (Capgemini & Efma 2016, 9). Myöhemmin heidän julkaisemissaan raporteissa vuosilta 2017, 2018 ja 2019, itseohjautuvista autoista ja niiden vaikutuksista ei puhuta lähes lainkaan.

Koskien asiakaskäyttäytymisen muutoksia muun muassa alaluvussa 3.4 esille tuodut spekulatiot siitä, että kuluttajat alkaisivat hankkimaan vakuutustuotteensa uusilta huipputeknologioihin erikoistuneilta toimijoilta, Facebookista ja verkkokaupoista (Capgemini 2016, 16), voidaan tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella todeta, että tämä ei ole ainakaan Suomen vakuutusmarkkinoilla toteutuneet. Syynä mahdollisesti on kappaleessa 3.2.2 esille tuodut seikat, kuten perinteisten vakuutusyhtiöiden tunnetut brändit sekä tietotaito haastavasta toimialasta ja siihen liittyvästä sääntelystä (Capgemini & Efma 2017, 7; Catlin, ym. 2017). Tästä tuloksesta huolimatta, empiirisen tutkimuksen johdosta voidaan todeta, että vakuutusyhtiöille haasteena on digitalisaation myötä helpottunut vakuutustuotteiden vertaileminen ja kilpailuttaminen verkossa. Tämän johdosta kuluttajat tekevät huomattavasti enemmän ostopäätöksiä itsenäisesti verkossa, pääosin hintojen perusteella, mikä voi johtaa asiakkuuksien hajautumiseen useisiin eri yhtiöihin, mikä taas ei ole yhtiöiden voitontavoittelun kannalta optimaalisin lopputulos. Koska sekä teoreettisen viitekehyksen alaluvussa 3.4 (Balasubramanian, ym. 2018) että tutkimuksen tulosten perusteella hinnalla on edelleen suurin merkitys kuluttajien ostopäätöksen kannalta, olisi vakuutusyhtiöiden tärkeää kehittää hinnoittelustaan joustavampaa sekä panostaa digitaalisten palveluidensa laatuun. Kappaleessa 4.5.5 kerrottiin tutkimuksessa selvinneen, että syy hintapainotteisen hankintojen tekemisen takana on se, että kaikista vakuutustuotteiden monimutkaisista ominaisuuksista hinta on juuri se tekijä, jonka kuluttaja itse ymmärtää. Tästä syystä yhtiöiden tulisi todella tehdä kehitystyötä sekä palveluidensa että myös itse vakuutustuotteidensa yksinkertaistamiseen. Tässä opinnäytetyössä on selkeästi tullut esille, että yhä kasvava trendi asiakaskäyttäytymisessä on tarve kokonaisvaltaiseen helppouteen ja yksinkertaisuuteen. Näitä ominaisuuksia kuluttajat arvostavat ja tavoittelevat kaikilla arjen osa-alueillaan, ja tämä vakuutusyhtiöiden tulisi liiketoimintansa ja palveluidensa sekä tuotteidensa kehittämisessä ottaa huomioon.

Tutkimuksesta johdotetut tulokset tukivat hyvin teoreettisen osuuden digimuutosta käsitellessä kappaleessa 3.6.2 esille tuotua näkemystä (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 225 & 226) siitä, ettei organisaation digimuutoksella ole välttämättä selkeää lopputulemaa tai päämäärää, vaan se on jatkuva prosessi. Usein organisaatioissa on kuitenkin havaittavissa selkeitä eroja verrattaessa sen rakennetta ja toimintaa lähtötilanteeseen ennen muutosta, suhteessa nykytilanteeseen. Taulukossa 1 sivulla 34 esitettiin pähkinänkuoressa nämä yleisimmät erot perinteisen ja digimuutoksen läpikäyneen organisaation välillä (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 227). Näistä keskeisimpiä muutoksia liiketoiminnan ketteröittäminen joustavammalla budjetoinnilla ja ylimääraisten päätösportaiden vähentämisellä, jolloin päätöksentekoa voidaan nopeuttaa. Lisäksi suunnittelun pohjalla hyödynnetään entistä enemmän dataa, ja liiketoiminnan keskiössä on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että myös vakuutusalan organisaatioissa on havaittavissa näitä muutoksia tapahtuneen. Lisäksi muutoksia, joita ei vielä ole tapahtunut, selkeästi tarvitaan kilpailukyvyn ylläpitämiksi. Näistä yksi on tuotteisiin ja palveluihin liittyvien kokeilujen ja innovaatioiden lisäämisen, mutta kuten sekä opinnäytetyön teoriaosuuden kappaleessa 3.2.1 (Kazaks, ym. 2017) että tutkimuksen tuloksissa todettiin, vakuutusala on sääntelyn vuoksi innovaatioiden kannalta haastava ala.

Ratkaisu innovaatioiden lisäämiseen löytyisi todennäköisesti kappaleessa 3.2.1 (Karhunen 2016; Löffler, ym. 2017) sekä kuviossa 10 (Savolainen & Lehmuskoski. 2017, 225) esille tuotujen kumppanuusverkostojen luomisen avulla. Samaa ratkaisua tukee myös tutkimuksen tulokset kappaleessa 4.5.6. Voidaan todeta, että keino markkinoilla erottautumiseen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille tulee vakuutusyhtiöille olemaan monialaisten palveluiden ja uudenlaisten tuotteiden innovoiminen kumppaneiden avulla. Vakuutusyhtiöiden tulisi aktiivisesti tutkia, minkälaisille ratkaisuille asiakkaat kokevat tarvetta, ja selvittää niiden toteuttamisen mahdollisuutta. Täytyy kuitenkin myös ottaa huomioon haasteet kumppanuusverkostojen rakentamisessa. Potentiaalisten kumppanuussuhteiden löytäminen ja arvioiminen voi olla hankalaa, sille yhteistyön tulisi hyödyttää sen molempia osapuolia.

Kuten aiemmin jo todettiin, organisaatioiden digimuutos jatkuva prosessi, minkä vuoksi myös vakuutusosalalla organisaatioiden sisällä tapahtuu kaiken aikaa muutoksia muun muassa prosessien tehostamiseksi, jolloin erityisesti toimihenkilöiltä vaaditaan kykyä sopeutumiseen ja itseohjautuvuuteen. Automaatioon ja robotisaatioon liittyviä teknologioita hyödynnetään jatkuvasti enemmän useammissa prosesseissa ja työvaiheissa, kuten vahinkoilmoitusten käsittelyssä sekä jopa vakuutustarjouksien muodostamisessa. Yhtiöiden toi-

mintaa pyritään niin sanotusti ketteröittämään, mikä näkyy myös ylimääräisten johtoportaiden vähenemiselle, joka taas edelleen mahdollistaa muun muassa nopeamman päätöksenteon. Auktoritaarinen johtajuus katoaa, ja organisaation jäsenet ovat tiimeineen itse vastuussa siitä, miten he työssään suoriutuvat ja pääsevät tavoitteisiinsa. Kuten teoreettisen viitekehyksen kappaleen 3.3 että tutkimuksen tuloksia käsittelevien kappaleiden 4.5.7 sekä 4.5.8 myötä voidaan todeta, tämä aiheuttaa haasteita erityisesti suorittavan tason toimihenkilöille, jotka työskentelevät tavallisesti asiakasrajapinnassa, mutta myös yhtiöiden johdolle.

Verrattuna teoreettiseen viitekehykseen, yllättävää tutkimuksen tuloksissa oli se, että vakuutuslalla digitalisaation rooli nähdään kuitenkin merkittävänä lähinnä liiketoiminnan prosessien tehostamisessa. Tämän perusteella voidaan päätellä, ettei alalla enää ole paaniikkia siitä, vakuutusmarkkinat tyystin digitalisaation myötä katoaisivat. Tutkimuksen tulosten mukaan alalla on aistittavissa enemmän optimistista suhtautumista tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Kun käydään läpi tämän opinnäytetyön teoriaosuutta sekä empiirisen osuuden tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia, voidaan havaita, että vakuutuslalla pyritään, tai ainakin tulisi pyrkiä liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen ketteröittämiseen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Haastavasta toimialasta ja sääntelystä huolimatta tulevaisuutta silmällä pitäen innovaatioita tarvitaan. Yhtiöiden tulisi löytää keinonsa markkinoilla erottautumiseen, mahdollisesti juurikin monialaisten palveluiden kehittämällä. Kehityksen suunnan tulisi ehdottomasti olla helppouden ja yksinkertaisuuden lisäämisessä kuluttajalla sekä vastaamisessa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.

### **Tutkimuksen luotettavuusarviointi**

Tutkimuksessa esitetään laaja ja monipuolinen kuvaus digitalisaation vaikutuksista vakuutuslalaan sekä vakuutustoimintaan, sisältäen kuvauksen Suomen vakuutusmarkkinoista ja vakuutuslajeista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kattavasti osa-alueet, joihin digitalisaation vaikutukset vakuutuslalla ulottuvat. Teorian pohjana on käytetty vakuutusalan johtavia kansainvälisiä julkaisua usealta eri vuodelta. Empiirisessä osuudessa teoriapohjaa tukemaan toteutettiin kaksi haastattelua, joihin osallistui asiantuntijat erilaisilla taustoilla, mutta laajoilla kokemuksilla vakuutuslala. Toinen heistä toimii itse tutkijana ja toinen taas vastaavasti työskentelee asiakkuusjohtaja finanssialan konsernissa.

Luotettavuuden kannalta täytyy kuitenkin myös todeta, että opinnäytetyön aiheen laajuuden vuoksi koko tutkimusalueen kattaminen yhdessä tutkimuksessa ei ole täysin mahdollista. Tutkimuksen toteuttamisen suhteen tahtotilana oli kerätä vähintään kolme teema-

haastattelua, mutta valitettavasti otos koostui lopulta kahden eri henkilön antamista haastatteluista. Haastatteluiden toteuttaminen osui juuri samaan aikaan maailmanlaajuisen pandemian kanssa, minkä koettiin vaikuttavan prosessiin negatiivisesti. Lisäksi teoriapohjan tueksi empiiriseen osuuteen saatiin haastattelu vain yhdestä vakuutusyhtiöstä, mikä ei anna kokonaisvaltaista kuvaa yhtiöiden toiminnasta tai digitalisaation vaikutuksista niiden toimintaan. Kaikilla yhtiöillä ei myöskään ole samanlaista liiketoimintamallia. Näiden tekijöiden ohella tulee myös huomioida, että vaikka tutkimuksen kohteena on vakuutusala Suomessa, on teorian pohjana käytetty myös suurilta osin kansainvälisiä tutkimuksia.

### **Kehitys- ja jatkotutkimusideoita**

Tämä opinnäytetyö on aihealueeltaan hyvin laaja, minkä vuoksi käsiteltäviin tutkimusongelmiin ei ollut mahdollista pureutua niin syväälle kuin olisi haluttu. Aiheen laajuus teki omalta osaltaan tutkimusprosessin myös melko haasteelliseksi, koska mielenkiintoisia teorioita ja näkökulmia löytyi melko paljon, joten päätöksenteko rajauksista oli hankalaa. Rajaamalla opinnäytetyön aihetta olisi kuitenkin saatu varmasti yksityiskohtaisempia tuloksia, sekä itse tutkimusprosessi olisi todennäköisesti ollut huomattavasti tehokkaampi. Opinnäytetyön aiheen rajauksen lisäksi olisi myös ehkä ollut suotavaa punnita vaihtoehtoa tutkimuksen toteuttamista toimeksiantona, koska kyseinen toteutustapa olisi mahdollisesti tuonut lisäresursseja tutkimuksen suorittamiseen, sillä esimerkiksi empiirisessä osuudessa haastateltavien määrä tässä opinnäytetyössä jäi kahteen henkilöön.

Opinnäytetyön laajuuden myötä jatkotutkimusideoita onkin useita. Edelleen vahvasti digitalisaatiota silmällä pitäen olisi kiinnostavaa tutkia syvemmin erilaisten älyteknologioiden hyödyntämistä vakuutusyhtiöiden prosessien tehostamisessa. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään nimellisesti puhuttu erityisesti nanoteknologioiden tai lohkoketjun tuomista mahdollisuuksista. Ylipäätään digitaalisia ilmiöitä voisi tutkia hinnoittelun tai riskienarvioinnin sekä niiden ennaltaehkäisyyn näkökulmasta laajemmin.

Asiakaskäyttäytymisen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin asiakkaiden tyytyväisyyttä vakuutusyhtiöiden digitaalisiin palveluihin sekä selvittää, millä tavoin ja minkälaisilla palveluilla he haluaisivat vakuutusyhtiöiden heitä palvelevan. Myös suomalaisten kuttajien kiinnostusta lisäarvoa tuottavia palveluita kohtaan olisi kiinnostavaa tutkia. Kuten tässä opinnäytetyössä todettiin, tulevaisuudessa vakuutusyhtiöiden tuotteiden ja palveluiden kehityksessä avainasemassa ovat yhtiöiden kumppaniverkostot. Tämän suhteen voisi selvittää ja arvioida potentiaalisten kumppaneiden löytäminen jollekin suomalaiselle vakuutusyhtiölle, ja toteuttaa aiheen pohjalta tutkimus toimeksiantona.

## Lähteet

Balasubramanian, R., Libarikian, A & McElhaney, D. 2018. Insurance 2030 – The impact of AI on the future of insurance. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>. Luettu: 21.3.2020.

Capgemini & Efma 2016. World Insurance Report 2016. Luettavissa: <https://worldinsurancereport.com/wp-content/uploads/sites/6/2018/10/World-Insurance-Report-2016.pdf>. Luettu: 3.3.2020.

Capgemini & Efma 2017. World Insurance Report 2017. Luettavissa: <https://worldinsurancereport.com/wp-content/uploads/sites/6/2018/10/World-Insurance-Report-2017.pdf>. Luettu: 3.3.2020.

Capgemini & Efma 2018. World InsurTech Report 2018. Luettavissa: <https://worldinsurancereport.com/wp-content/uploads/sites/6/2018/11/World-InsurTech-Report-2018.pdf>. Luettu: 3.3.2020.

Capgemini & Efma 2019. World Insurance Report 2019. Luettavissa: [https://worldinsurancereport.com/wp-content/uploads/sites/6/2019/05/World-Insurance-Report\\_2019.pdf](https://worldinsurancereport.com/wp-content/uploads/sites/6/2019/05/World-Insurance-Report_2019.pdf). Luettu: 3.3.2020.

Catlin, T., Lorenz, J-T., Morrison, C & Wilms, H. 2017. Time for insurance companies to face digital reality. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/time-for-insurance-companies-to-face-digital-reality>. Luettu: 21.3.2020.

Fennia-konserni. Fennia – yrittämistä ja elämää varten. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/yhtiot/fennia/>. Luettu 14.10.2018.

Fennia-konserni. Tietoa Fennia-konsernista. Luettavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/>. Luettu 14.10.2018.

Finanssialalle. Vakuutusalan tulevaisuus. Luettavissa: <https://www.finanssialalle.fi/opinto-materiaalit/finanssialan-perusteet/vakuuttaminen/vakuutusalan-tulevaisuus.html>. Luettu 3.3.2020



Finanssialan Keskusliitto (nyk. Finanssiala ry). 23.9.2009. Vakuutusala Suomessa. Helsinki. Luettavissa: [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutus\\_Suomessa.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutus_Suomessa.pdf). Luettu 21.3.2020

Finanssiala ry 2017. Finanssialan vuositalasto 2016. Helsinki. Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/tilastot/FK-tilasto-Finanssialan-vuositalasto-2016.pdf>. Luettu: 25.4.2018.

Finanssiala ry 2017. Vakuutusvuosi 2016. Vakuutusyhtiöiden tulostarkastus. Julkaisut ja tutkimukset 2017. Helsinki. Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2016.pdf>. Luettu 18.4.2018

Finanssiala ry 2018. Vakuutustutkimus 2018. Helsinki. Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-tutkimus-Vakuutustutkimus-2018.pptx>. Luettu 22.3.2020

Finanssiala ry 2019. Vakuutuksella hallitaan riskejä. Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/vakuutus/Sivut/default.aspx>. Luettu 18.4.2018.

Finanssiala ry 2019. Vakuutusvuosi 2018. Helsinki. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaisu-Vakuutusvuosi-2018.pdf>. Luettu 21.3.2020

FINE Vakuutus- ja rahoitusneuvonta. Henkivakuutus, säästö- ja sijoitusvakuutukset. Luettavissa: <https://www.fine.fi/finanssietoa/vakuutukset-ja-vahingot/henkivakuutus-saasto-ja-sijoitusvakuutukset.html>. Luettu: 3.3.2020.

If Vahinkovakuutus Oyj. Tietoa meistä. Liiketoiminta-alueet. Luettavissa: <https://www.if.fi/tietoa-ifista/tietoa-meista/liiketoiminta-alueet>. Luettu 14.10.2018.

If Vahinkovakuutus Oyj 2016. Vakuutusala luovii uusien digiriskien maailmassa. Luettavissa: <https://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/uutishuone/tiedotteet/pages/vakuutusala-luovii-uusien-digiriskien-maailmassa.aspx>. Luettu: 11.4.2018.

Ilvessalo, S & Voutilainen, R. 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhunen, J. 2016. Vieläkö 200-vuotias vakuutus on elinvoimainen? Finanssiala. Luettavissa: [http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vielako\\_200\\_vuotias\\_vakuutus\\_on\\_elinvoimainen.aspx](http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vielako_200_vuotias_vakuutus_on_elinvoimainen.aspx). Luettu: 21.3.2020.

Kazaks, A. Shi, Parker & Wilms, H. 2017. The age of innovation. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-age-of-innovation>. Luettu: 28.3.2020

Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Kähkönen, S. 2016. Vakuutusala varpaillaan uuden tekniikan kanssa – laitteilla voidaan tehdä hyvää ja pahaa. Yle uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8736471>. Luettu: 21.3.2020.

LähiTapiola 2018. Yhtiöryhmätietoa. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiola/lahtiapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>. Luettu: 23.4.2018.

Löffler, M. Mokwa, C. Münstermann, B & Rao, A. 2017. Partnerships, scale and speed: the hallmarks of a successful IoT strategy. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/partnerships-scale-and-speed>. Luettu: 28.3.2020

Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti: Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.

Nordea Bank AB 2018. Nordea Henkivakuutus. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/henki-loasiakkaat/palvelumme/vakuutukset/henkilovakuutukset/nordea-henkivakuutus.html>. Luettu: 23.4.2018.

OP Osuuskunta 2020. OP Vuosi 2019 – elämänmittaisella matkalla. Helsinki. Luettavissa: [https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP\\_Vuosi\\_2019.pdf/0bf07f73-4109-709d-929c-0b9fbdbe71ca](https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP_Vuosi_2019.pdf/0bf07f73-4109-709d-929c-0b9fbdbe71ca). Luettu 21.3.2020

OP Ryhmä 2017. Ryhmärakenne. Luettavissa: <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>. Luettu: 23.4.2018.

Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2016. Digitalisaatio palvelualoilla – Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? Helsinki. Luettavissa: [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyykö-Suomi-mukana-digikehityksessä\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyykö-Suomi-mukana-digikehityksessä_FINAL.pdf). Luettu: 21.3.2020.

Pitkänen, P. 2016. Tässäkö suomalainen ”diginatiivi”? Edes Google-haku ei onnistu. Taloussanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001910840.html>. Luettu: 21.3.2020.

Puustinen, P. 2013. Vaihdamme vallankumous: Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.

Rantala, J & Kivisaari, E. 2014. Vakuutusoppi. 12. uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Finva.

Rantala, T. 2019. Pieni kirja johtamisesta. Helsinki: Alma Talent.

Rauhala, T. 2018. Finanssialan tulevaisuus on tuolileikkiä tekoälyn kanssa. Ammattiliitto Pro. Luettavissa: <https://www.proliitto.fi/prostoori/tyo-ja-talous/finanssialan-tulevaisuus-on-tuolileikkiä-tekoälyn-kanssa>. Luettu: 21.3.2020.

Sampo Group. If vuonna 2017. Luettavissa: <https://ar2017.sampo.com/fi/konserni/liiketoiminnot/if/>. Luettu: 14.10.2018.

Sampo Oyj 2017. Sampo lyhyesti. Luettavissa: <http://www.sampo.com/fi/tietoa-meista/sampo-lyhyesti/>. Luettu: 23.4.2018.

Savolainen, T & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi – 10 huippujohtajan tarina muutostojohtamisesta! Ensimmäinen painos. Kustannuspaikka tuntematon: Timo Savolainen.

Turva 2018. Turva lyhyesti. Luettavissa: <https://www.turva.fi/turva-yrityksena/tietoa-meista/omistaja-asiakkuus-ja-keskinaisuus/esittely>. Luettu: 14.10.2018.

Ylikoski, T & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelusuunnitelma

Haastattelusuunnitelman laatiminen	
Haastattelusuunnitelma	
Suunnitelma	
Tutkimusongelma/-ongelmat	
Mitä aineistoa/tietoa tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi?	
Teemahaastattelurunko (liite 2)	
Ketä haastatellaan?	
Haastattelun eettisiin kysymyksiin perehtyminen	
Protokollan suunnitelma	
Mitä kerrotaan haastattelun alussa?	
Mitä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta?	
Mitä aineistokeruuvälineitä käytetään?	
Tutkimuksen toteutus	
Yhteydenotto	
Teknisten välineiden toimivuuden ja käyttöösaamisen varmistaminen	
Haastattelutilanne	
Haastattelu	
Tilaisuuden lopettaminen	
Jälkihoito	
Tulosten hyväksyttäminen	

(Kananen 2015, 154)

## Liite 2. Haastattelurunko

Teemahaastattelun runko	
<b>Teemahaastattelun runko</b>	
<b>Ilmiön taustatiedot</b>	
<b>Teemahaastattelun toteutus</b>	
Haastattelija	
Ajankohta	
Haastattelun kesto	
Haastateltava henkilö	
Asema	
<b>Teemat</b>	
Teema 1: Markkinat ja kysyntä	
Teema 2: Digitaaliset ilmiöt	
Teema 3: Asiakaskäyttämisen muuttu- minen	
Teema 4: Liiketoimintamallit	
Teema 5: Työ ja tehtävät	
Teema 6: Digimuutoksen johtaminen	

(Kananen 2015, 155)

### **Liite 3. Haastattelukysymykset**

Kiitos osallistumisestanne opinnäytetyötäni koskevaan haastatteluun. Tutkimukseni aihe on digitalisaation vakuutusosalalle luomat haasteet. Haastattelu ja sen tulokset käsitellään anonyymisti, eli vastaajien nimiä tai yrityksiä ei tulla mainitsemaan missään vaiheessa lopullisessa opinnäytetyössä.

Kysymykset:

1. Millä tavoin kilpailu Suomen vakuutusmarkkinoilla on muuttunut digitalisaation myötä?
2. Millä tavoin digitalisaatio on vaikuttanut vakuutusten kysyntään Suomen kuluttajamarkkinoilla?
3. Millä tavoin digitalisaation muodostavat ilmiöt (esim. robotiikka, tekoäly, esineiden internet, Big data jne.) vaikuttavat riskeihin?
4. Minkälaisia haasteita digitalisaation muodostamat ilmiöt aiheuttavat vakuutustoimintaan?
5. Millä tavoin asiakaskäyttäytyminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
6. Minkälaisia liiketoimintamallien muutoksia perinteisiltä vakuutusyhtiöiltä vaaditaan kilpailukykyä säilyttämiseksi?
7. Minkälaisia haasteita liiketoimintamallien muutoksissa on?
8. Miten digitaalinen murros vaikuttaa työskentelyyn vakuutusosalalla erityisesti toimihenkilöiden keskuudessa?
9. Miten digimuutoksen johtaminen näkyy vakuutusosalalla? Onko konkreettisia muutoksia verrattuna entiseen havaittavissa?

Kiitos osallistumisestanne tutkimukseen. Halutessanne voitte saada lopullisen tuotoksen luettavaksenne. Mukavaa päivänjatkoa!